

University of Groningen

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân - Een analyse van de berichtgeving over bedrijven in de krant

Bieleman, Renate

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
2002

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Bieleman, R. (2002). *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân - Een analyse van de berichtgeving over bedrijven in de krant.*

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

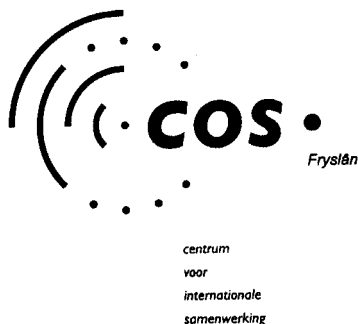
The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

RuG



Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân

Een analyse van de
berichtgeving over bedrijven
in de krant

Renate Bieleman

EC 131

2002

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân

Een analyse van de berichtgeving over bedrijven in de krant

Renate Bieleman

Groningen, december 2002

Wetenschapswinkel voor Economie RuG
onderzoeksbureau en stageloket

Coördinator: drs. E. Kamphuis en drs. F.J. Sijsma

Secretariaat: Henk Janssen

Begeleidend docent: drs. H. Hainja

Opdrachtgever: COS Fryslân - Centrum voor Internationale Samenwerking,
i.s.m. Centrum voor Bedrijf en Samenleving Fryslân (CBSF)

Adres:

Wetenschapswinkel voor Economie

Postbus 800

9700 AV Groningen

Tel. 050-363 3754

Fax 050-363 7337

e-mail: wewi@eco.rug.nl

internet: <http://www.eco.rug.nl/wewi>

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân – Een analyse van de berichtgeving over bedrijven in de krant

Renate Bieleman

Groningen: Wetenschapswinkel voor Economie (Publicaties van de Wetenschapswinkel voor Economie EC 131)

- Met lit. opgave

ISBN 90-5803-027-X

NUGI 684

Copyright 2002 Wetenschapswinkel voor Economie, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen

Niets in deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced in any form, by print or photoprint, microfilm or any other means, without written permission by the publishers.

Druk: Universiteitsdrukkerij Rijksuniversiteit Groningen

Voorwoord

Voor u ligt een afstudeerscriptie die geschreven is in het kader van de studie Economie, afstudeerrichting accountancy aan de Rijksuniversiteit Groningen (RuG). Deze scriptie maakt deel uit van een onderzoek van de Wetenschapswinkel voor Economie van de RuG, in opdracht van het Centrum voor Ontwikkelings Samenwerking (COS) Fryslân. Het hoofdonderwerp van dit onderzoek is “MVO in Fryslân”: in hoeverre zijn Friese ondernemingen bezig met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen?

De begeleiding was in handen van drs. F.J. Sijtsma, coördinator van Wetenschapswinkel van Economie, en drs. H. Hainja van de vakgroep FBA van de faculteit Economie en lid van het CBSF (Centrum voor Bedrijf en Samenleving Fryslân). Daarnaast was er tijdens het onderzoek nog additionele inbreng van adviseur dhr. N. van Rijn, projectmanager bij de Friese Kamer van Koophandel en voorzitter van het CBSF, dhr. J. de Goede als vertegenwoordiger van het COS Fryslân en de medestudenten die ook deelnamen aan het onderzoek: Michiel Nijboer, Jacob de Vries en Leon Boerboom.

Mijn dank gaat allereerst uit naar bovenstaande begeleiders die het soms moeizame proces van het totstandkomen van deze scriptie in goede banen hebben geleid, zodat er nu dit eindproduct ligt. Voorts wil ik mijn medegroepsleden en de adviseurs bedanken voor hun enthousiasme en de input die ze geleverd hebben met betrekking tot alle MVO(-gerelateerde) onderwerpen, de discussie leverde altijd wel weer iets op om mee verder te kunnen. En MVO is gewoon een interessant onderwerp van gesprek en kan altijd een goede discussie opleveren. Persoonlijke bedankjes gaan uit naar familie en vrienden, waarbij in het bijzonder mijn oud-huisgenootje Kyra hier vermeld dient te worden.

Het onderwerp Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen heeft, misschien niet in deze vorm, altijd al mijn interesse gehad. Ik ben o.a. lid van Greenpeace en ik ben ook (o.a. tijdens mijn studie) zeer actief geweest in een lokale zwemvereniging. Voor mij was dus al vroeg een vastliggende zaak dat er meer op de wereld is dan alleen geld en geld verdienen, en deze scriptie was voor mij een leuke manier om me verder in een gerelateerd onderwerp te verdiepen.

People, planet & profit worden meestal genoemd als de steekwoorden als het om MVO gaat, en ze dekken de noemer heel aardig. Wat ik echter wel gemerkt heb, is dat lang niet alles onder een noemer is te vangen. MVO is zo’n breed begrip dat het soms zeer lastig is om concrete, kleinschalige issues te vinden en te benoemen en niet te breed uit te wijden, iets waar ik bij deze scriptie een aantal keren tegenaan ben gelopen. Dit heeft uiteindelijk zelfs tot gevolg gehad dat de relatie met het voor mij relevante vakgebied (accountancy) zeer uitgedund is. Het was oorspronkelijk de bedoeling om een link te leggen tussen het beeld wat in de media van een bedrijf verschijnt en het beeld wat gevormd wordt in het eigen jaarverslag. De goede bedoelingen ten spijt is dat er niet van gekomen, het bleek iets te ambitieus ingestoken voor ‘slechts’ een accountancyscriptie.

Al met al kan ik concluderen dat ik met het onderwerp en de mensen een leuke en interessante tijd heb gehad. Helaas was aan tijd tegen het einde van dit project echter wel eens gebrek doordat ik al aan het werk ben gegaan terwijl ik mijn scriptie nog aan het afronden was.

Kwaliteit heeft echter de prioriteit gekregen boven het tijdsaspect, en tot slot wil ik u daarmee veel leesplezier toewensen.

Renate Bieleman
Utrecht, december 2002.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Inhoudsopgave	5
Samenvatting.....	7
1 Introductie.....	11
1.1 INLEIDING.....	11
1.2 PROBLEEMSTELLING.....	11
1.3 OPBOUW VAN HET RAPPORT	12
2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).....	13
2.1 INLEIDING.....	13
2.2 BEGRIPSVERKENNING.....	13
2.3 VERSCHILLENDE OPVATTINGEN, ASPECTEN EN MENINGEN	15
2.4 RELATIE MET PUBLICITEIT, DOELSTELLINGEN EN <i>STAKEHOLDERS</i>	17
2.5 SAMENVATTING EN CONCLUSIES	19
3 Onderzoeksopzet.....	21
3.1 INLEIDING.....	21
3.2 KADER	21
3.2.1 Afbakening onderzoek	21
3.2.2 Database krantenartikelen	22
3.3 BEDRIJVEN	23
3.4 DOELSTELLINGEN.....	24
3.5 <i>STAKEHOLDERS</i>	25
3.6 CHECKLIST	26
3.6.1 Ontwikkeling checklist	26
3.6.2 Kanttekeningen gebruik checklist.....	26
4 Resultaten	29
4.1 INLEIDING.....	29
4.2 WERKWIJZE ANALYSE	29
4.2.1 Inleiding	29
4.2.2 Werkwijze.....	30
4.3 RESULTATEN ANALYSE IN TOTALEN	30
4.3.1 Resultaten per doelstelling.....	30
4.3.2 Resultaten per stakeholder	32
4.3.3 Resultaten combinaties doelstellingen - stakeholders.....	34
4.3.4 Artikelen waarin meerdere bedrijven genoemd worden	37
4.4 RESULTATEN ANALYSE MVO-ASPECTEN	37
4.4.1 Algemeen	37
4.4.2 Positief versus negatief	42
4.5 RESULTATEN ANALYSE PER BEDRIJF.....	44
4.5.1 Achmea	45
4.5.2 Atoglas	46
4.5.3 Batavus.....	47
4.5.4 Bentex	48
4.5.5 Brada's	48
4.5.6 De Vries Kozijnen.....	49
4.5.7 Douwe Egberts.....	50

4.5.8 Friese Pers	51
4.5.9 Friesland Bank	52
4.5.10 Friesland Coberco Dairy Foods (FCDF).....	53
4.5.11 Frisian Shipyard Welgelegen (FSW)	55
4.5.12 Ingenieursbureau Oranjewoud	56
4.5.13 Rendac.....	57
4.5.14 SCI	58
4.5.15 Van Nelle Tabak	60
4.6 SAMENVATTING EN CONCLUSIES	61
Bijlagen	65
BIJLAGE 1: BEDRIJVENLIJST	67
BIJLAGE 2: CHECKLIST VAN ASPECTEN DIE EEN UTING ZIJN VAN MVO	71
BIJLAGE 3: RESULTATEN IN TABELVORM.....	73
BIJLAGE 4: SCI, AUGUSTUS 2002	79
Literatuurlijst.....	81
Samenvatting en conclusie project Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân	83
BEKNOPT SAMENVATTING	85
UITGEBREIDE SAMENVATTING.....	86
ALGEMENE CONCLUSIE PROJECT MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN IN FRYSLÂN	101

Samenvatting

Inleiding en doel

In de discussie over MVO wordt transparantie van de onderneming naar buiten toe vaak als cruciaal gezien. De media zijn daarom een stakeholder van bijzonder belang. Zij kunnen enerzijds het bedrijf prikkelen tot transparantie en anderzijds helpen de beschikbare informatie breed bekend te maken.

In dit onderzoek binnen het project Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân is gekeken naar de krant. Er is gekozen voor de Leeuwarder Courant (LC) omdat het de grootste regionale krant in Friesland is. De LC staat bekend als een kwalitatief goede krant. De centrale vraag was:

“Waarom komen Friese bedrijven in de krant en wat is de rol van MVO hierbij?”

Het onderzoek heeft eerst 15 bedrijven uit Friesland geselecteerd op vooral grootte en nieuwsaarde (op basis van een eerste globaal onderzoek van de LC). Vervolgens zijn uit de jaren 1999 en 2000 (de meest recente jaren die ten tijde van het onderzoek volledig beschikbaar waren op microfilm) alle krantenartikelen verzameld waarin deze bedrijven voorkomen. In totaal leverde dit een database op met 665 artikelen. Deze artikelen zijn geanalyseerd op inhoud.

Resultaten

Bij de analyse van de artikelen zijn de volgende zaken geïnventariseerd:

- A. Over welke (onderdelen van de) *bedrijfsdoelstellingen* gaat het krantebericht? De doelstellingen zijn: 0. Financieel; 1. Dagelijkse bedrijfsuitvoering; 2. Reorganisaties; 3. Wet- en regelgeving; 4. Reclame en Pr; 5. Sfeer, incidenteel; 6. Product/branche informatie.
- B. Op welke *stakeholders* heeft het bericht betrekking? De stakeholders zijn in de volgende categorieën onderverdeeld (deze zelfde indeling wordt ook gebruikt in de checklist): 1. Klant; 2. Personeel; 3. Aandeelhouder; 4. Concurrent; 5. Leverancier; 6. Mensenrechten; 7. Maatschappij; 8. Milieu.
- C. Welke *aspecten van MVO* spelen in de berichtgeving een rol. Voor dit gedeelte van het onderzoek is gebruik gemaakt van een bestaande checklist voor het signaleren van MVO-aspecten in jaarverslagen. Deze checklist is goed te gebruiken, maar dan wel met de kanttekening dat bij onderhavige analyse een ruimere interpretatie van de aspecten gehanteerd is dan bij onderzoek van een jaarverslag het geval zou zijn.

Ad A Resultaten per doelstellingTabel S1: Aantal artikelen^x per doelstelling (totaal)

			<u>Achmea</u>	<u>Atoglas</u>	<u>Batavus</u>	<u>Bentex</u>	<u>Brada's</u>	<u>De Vries Koziinen</u>	<u>Douwe Egberts</u>	<u>Friese Pers</u>	<u>Friesland Bank</u>	<u>FCDF</u>	<u>FSW</u>	<u>Oraniewoud</u>	<u>Rendac</u>	<u>SCI</u>	<u>Van Nelle Tabak</u>	aantal artikelen waarin doelstelling genoemd wordt
																		totaal:
Doelstellingen:																		
Totaal 0 financieel			10	0	15	6	3	4	6	6	8	19	1	3	3	3	1	88
Totaal 1 reorganisaties			25	1	8	4	2	7	15	7	18	18	11	3	2	27	1	149
Totaal 2 dag. bedrijfsuitv.			13	15	9	3	3	1	9	13	41	83	9	27	7	43	8	284
Totaal 3 wetgeving			4	4	5	0	1	0	0	1	1	12	2	2	7	34	1	74
Totaal 4 reclame			3	0	9	2	0	0	7	7	4	13	0	4	1	3	2	55
Totaal 5 sfeer			6	2	9	2	1	3	24	10	23	64	5	11	1	33	5	199
Totaal 6 product/branche			9	0	10	2	8	1	17	12	13	52	10	6	4	3	10	157
Totaal:			70	22	65	19	18	16	78	56	108	261	38	56	25	146	28	1006

^xOmdat een groot deel van de artikelen meer dan één doelstelling betref, overtreft het totaal aantal artikelen het aantal in de database van 665.

In Tabel S1 wordt een overzicht van het totaal aantal artikelen per doelstelling weergegeven. De doelstelling die verreweg het meeste voorkomt is doelstelling 2, dagelijkse bedrijfsuitvoering. Hierover is dan ook het meeste vertellen en dit zal de lezers ook het meeste interesseren; waar is dat bedrijf hier om de hoek nou eigenlijk mee bezig? Ook bij de gecombineerde doelstellingen komt deze het meest frequent voor.

Doelstelling 5, sfeer en incidenteel, is *an sich* een heel brede categorie, hierin zijn een heleboel artikelen te plaatsen. Vooral opiniestukken (o.a. bij FCDF en DE; respectievelijk veel in het nieuws en hier is altijd wel iets leuks over te melden) en het sfeerbepalende artikel onder aan het Economiekatern zorgen voor het grote aandeel van deze doelstelling. Deze doelstelling komt ook in combinatie veel voor, in relatie met een tweede doelstelling die dan meestal dient om aan te geven wat het onderwerp is dat geraakt wordt in het artikel.

Ad B Resultaten per stakeholder

In Tabel S2 worden de uitkomsten per *stakeholder* (totaal aantal artikelen^x) weergegeven.

Tabel S2: Aantal artikelen per stakeholder (totaal)

			<u>Achmea</u>	<u>Atoglas</u>	<u>Batavus</u>	<u>Bentex</u>	<u>Brada's</u>	<u>De Vries Kozijnen</u>	<u>Douwe Egberts</u>	<u>Friese Pers</u>	<u>Friesland Bank</u>	<u>FCDF</u>	<u>FSW</u>	<u>Oraniewoud</u>	<u>Rendac</u>	<u>SCI</u>	<u>Van Nelle Tabak</u>	aantal artikelen waarin stakeholder genoemd wordt
																		totaal:
Stakeholders:																		
Totaal 1 klant			5	1	12	0	2	1	14	4	24	23	0	16	1	1	2	106
Totaal 2 personeel			10	0	8	1	0	2	9	1	7	28	4	4	1	31	5	111
Totaal 3 aandeelhouder			17	2	15	6	0	5	13	11	14	24	9	6	0	1	1	124
Totaal 4 concurrent			8	0	9	1	3	0	2	5	2	24	12	3	0	1	2	72
Totaal 5 leverancier			0	0	2	0	4	0	4	0	1	39	0	0	0	1	0	51
Totaal 6 mensenrechten			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal 7 maatschappij			19	16	21	6	5	7	38	28	55	95	12	22	5	84	6	419
Totaal 8 milieu			0	5	1	0	0	0	2	1	2	13	1	3	3	0	0	31
Totaal:			59	24	68	14	14	15	82	50	105	246	38	54	10	119	16	914

^xOmdat een groot deel van de artikelen meer dan één doelstelling betrof, overtreft het totaal aantal artikelen het aantal in de database van 665.

Overweldigend eerste met bijna de helft van het totaal aan gevonden doelstellingen is *stakeholder 7*, maatschappij. Ook bij de combinaties van *stakeholders* komen eigenlijk alleen de combinaties met *stakeholder 7* veel voor. De oorzaak hiervan is deels te vinden in het hoofddoel van een krant: de lezers, c.q. de maatschappij, op de hoogte te brengen van wat er gebeurt in de wereld. Wat ook opviel was dat veel artikelen gingen over discussies met omwonenden, de gemeenteraad e.d.. Er wordt dus niet alleen vóór de maatschappij geschreven maar ook óver de maatschappij.

Opvallend vanuit een MVO perspectief is het feit dat *stakeholders* mensenrechten (6), en milieu (8), niet of nauwelijks voorkomen in het geheel. Blijkbaar is in Friesland in 1999 en 2000 over of voor die *stakeholders* niet veel te vertellen geweest, terwijl dat eigenlijk wel verwacht had kunnen worden. Mond- en klauwzeer, BSE, tropisch hardhout, kledingindustrie in lagelonenlanden, het zijn allemaal onderwerpen die in die jaren spelen en die een relatie hebben met de onderzochte bedrijven. Blijkbaar zijn deze onderwerpen echter niet van toepassing op de onderzochte bedrijven, of misschien zijn ze niet interessant genoeg vergeleken met andere te behandelen onderwerpen.

De reden voor het verschijnen van de aandeelhouder (*stakeholder 3*) in de middenmoot ligt in het feit dat het uitbrengen van jaar-, halfjaar- of kwartaalcijfers bijna altijd reden is om een berichtje in de krant te plaatsen. Vaak zijn dit berichten van maximaal 6 regels waarin kort even de cijfers genoemd worden. Dit is informatie die vooral naar de aandeelhouder gericht is.

Ad C Resultaten Aspecten van MVO

De artikelen zijn met behulp van een checklist geanalyseerd op het aantal vermeldingen van aspecten van MVO. In totaal zijn 583 vermelde aspecten gevonden. De meeste vermeldingen (170) werden gevonden in de groep personeel, gevolgd door klant (136) en maatschappij (115).

Hieronder geven wij van de aangetroffen MVO aspecten een “Top Tien”, qua aantallen vermeldingen:

1. positieve opstelling ten opzichte van overleg met vakbonden en ondernemingsraad (2i; 48)
2. aandacht besteden aan productkwaliteit (1c; 47)
3. besef tonen van maatschappelijke verantwoordelijkheid (7e; 40))
4. de waarde van personeel erkennen (2j; 33)
5. het belang inzien van eerlijke en gunstige leveringsvoorwaarden en/of erkenning als “goede” handelspartner door derden (1e; 29)
6. openstaan voor wensen van en communicatie met de klant en hieraan gehoor geven (1g; 27)
7. aandacht besteden aan beloningsstructuur (2c; 26)
8. bereidheid tot samenwerking wanneer dat voordelen voor de maatschappij kan opleveren (4a; 25)
9. open staan voor communicatie / luisteren naar pressiegroepen / actiegroepen / *stakeholders* (extern) (7d;24)
10. aangeven dat eerlijke informatieverstrekking over product en bedrijf belangrijk is (7c; 23)

In meer detail zijn de belangrijkste overige conclusies:

- de categorie mensenrechten kreeg in totaal maar 1 vermelding (in negatieve zin, voor FCDF).
- De categorie milieu kreeg wel wat meer aandacht, maar over het geheel gezien voor 15 bedrijven toch ook zeer beperkt (52 vermeldingen; milieuvriendelijk produceren (8a - 17 keer; 8f 10 keer).
- de combinaties sfeer-maatschappij en financieel-aandeelhouder komen het meeste voor;
- in het algemeen zijn er meer positieve vermeldingen dan negatieve;
- trend is echter dat MVO-aspecten die negatief in het nieuws komen (vaak) grond voor een exclusief artikel (kunnen) zijn, terwijl positieve vermeldingen slechts een kleine vermelding in een artikel krijgen;
- het meest in het nieuws zijn betekende ook absoluut gezien de meeste MVO-vermeldingen voor dat bedrijf, maar de relatieve percentages gingen wel achteruit;

In het algemeen kan worden vastgesteld dat MVO nog niet echt een belangrijk onderwerp van gesprek of discussie in de krant is, al is het ook niet geheel afwezig. De krantlezer krijgt slechts een fragmentarisch beeld van wat bedrijven (al dan niet) doen op MVO-gebied.

1 Introductie

1.1 Inleiding

De reputatie die een onderneming bij de consument heeft, kan doorslaggevend zijn bij de keuze voor een bepaald product of dienst. De *stakeholders* (allen die een direct of indirect belang hebben bij het doen en laten van een onderneming) van de onderneming zijn degenen die deze reputatie kunnen beïnvloeden. Zij ondervinden invloed van de activiteiten van de onderneming en kunnen als gevolg daarvan in verschillende mate invloed uitoefenen op de uitvoering van het ondernemingsbeleid. De belangen van deze *stakeholders* kunnen echter aanzienlijk uiteen lopen en zijn vaak in de tijd onderhevig aan verandering.

Door de meest recente ontwikkelingen krijgen ondernemingen en hun *stakeholders* steeds meer te maken met problemen van maatschappelijke aard. Globalisering maakt dat bedrijven geconfronteerd worden met bijvoorbeeld leveranciers uit landen waar arbeidsomstandigheden en mensenrechten zeer laag op de agenda staan. Broeikaseffect en klimaatveranderingen beginnen nu over de hele wereld hun tol te eisen, waarbij de oorzaak van de aftakeling toch vooral in het verleden ligt zonder dat bedrijven daar verantwoordelijkheid voor (hebben) willen nemen.

De *stakeholder* neemt een steeds kritischer houding aan en gaat steeds meer druk uitoefenen op ondernemingen om ze bewust te maken van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, niet alleen het financiële resultaat is belangrijk. Beeldvorming over de onderneming is dan ook van wezenlijk belang voor zowel *stakeholder* als onderneming.

In het algemeen geldt dat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) een instrument kan zijn om de publieke opinie al dan niet gunstig te beïnvloeden en daarmee draagvlak voor de ondernemingsactiviteiten te verkrijgen of creëren. MVO mag zich dan ook verheugen in een toenemende belangstelling van bedrijfsleven, politiek en belangenorganisaties.

Er zijn verschillende opvattingen over MVO, maar voor velen is het duidelijk dat MVO geïntegreerd zou moeten worden met de *core business* van het bedrijf. Het is echter zo'n breed begrip dat de impact van het invoeren hiervan voor elk bedrijf anders zal zijn, en dus ook op een andere manier naar buiten toe gebracht en ervaren zal worden.

1.2 Probleemstelling

Het Centrum voor Ontwikkelings Samenwerking (COS) Fryslân wil, net als het aan de Kamer van Koophandel gelieerde Centrum voor Bedrijf en Samenleving (CBSF), MVO meer op de agenda van bedrijfsleven, politiek en maatschappelijke organisaties in Friesland brengen. Het CBSF Fryslân is actief om impulsen m.b.t. MVO te genereren binnen het Friese bedrijfsleven. Voordat deze organisaties echter (concrete) aanbevelingen op dit gebied kunnen geven, zal eerst onderzocht moeten worden wat de huidige stand van zaken is. Zijn Friese bedrijven bezig met MVO en zo ja, hoe dan? Hoe kijkt het publiek (de *stakeholders*) tegen MVO aan? Zijn er verschillen te zien in hoe de diverse bedrijven MVO zien en toepassen in hun ondernemingsactiviteiten? Etc. etc.

In dit onderzoek wordt de (publieke) beeldvorming over Friese ondernemingen in de krant er uitgelicht en de rol die MVO daarbij speelt of kan spelen onderzocht. Informatieverstrekking aan *stakeholders* die niet rechtstreeks door de onderneming zelf gestuurd wordt: wat voor beeld levert dat op van het bedrijf? Is er een trend te ontdekken in krantenartikelen over bepaalde bedrijven? Wat zijn de redenen dat een bedrijf überhaupt in de krant terechtkomt? Hebben die redenen iets met aspecten van MVO te maken of juist niet?

Dit onderzoek poogt antwoord te vinden op deze en gerelateerde vragen aan de hand van de volgende probleemstelling.

“Wat is het beeld dat in de krant van Friese ondernemingen naar voren gebracht wordt en wat kunnen de achterliggende redenen daarvoor zijn, welke elementen van ondernemingsbeleid komen daarbij aan de orde en wat is de rol van MVO in dit geheel?”

Bij de interpretatie van de resultaten zal onder andere gekeken worden naar eventuele significante verschillen, of juist overeenkomsten, in publicatieredenen. Wat MVO betreft; als er MVO-redenen zijn om in het nieuws te komen, zijn er dan ook redenen (of combinaties hiervan) die vaker voorkomen dan andere en wat is de oorzaak daarvan. Is er een relatie te leggen met het soort onderneming of is er juist helemaal geen lijn te ontdekken in de verschillende resultaten? Het zijn vragen die eigenlijk alleen maar meer vragen oproepen, en middels dit onderzoek zal geprobeerd worden duidelijkheid te verschaffen en zo mogelijk enkele concrete antwoorden te vinden.

1.3 Opbouw van het rapport

In hoofdstuk 2 zal eerst worden ingegaan op het begrip Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Wat houdt MVO precies in? Welk soort aspecten komt hierbij kijken en wat zijn de verschillende opvattingen over deze manier van ondernemen? Een kort overzicht van de relevante theorie over dit onderwerp is van belang om het begrip MVO te kunnen plaatsen binnen dit onderzoek.

Hoofdstuk 3 bespreekt vervolgens de keuzes (beperkingen) die gemaakt zijn om het onderzoek van een kader te voorzien. De structuur van het onderzoek wordt vastgelegd, criteria worden besproken en de onderzoekssubjecten (bedrijven) worden geïntroduceerd. Vervolgens zal de checklist gepresenteerd worden, aan de hand waarvan krantenartikelen op MVO-uitlatingen zullen worden onderzocht.

Het daadwerkelijke onderzoek en de gevonden resultaten zullen in hoofdstuk 4 naar voren komen en besproken worden. Het onderzoek houdt in het kort concreet in dat twee jaargangen van de Leeuwarder Courant zijn onderzocht, wat uiteindelijk geresulteerd heeft in een database van 665 artikelen over 15 bedrijven. Het begin van dit hoofdstuk bevat een analyse van de gevonden resultaten uit de artikelen en geeft de aanzet naar de uiteindelijke uitkomsten van dit onderzoek. Aan het eind van het hoofdstuk volgen dan ten slotte de conclusies van dit onderzoek. Is MVO daadwerkelijk een factor waar rekening mee wordt gehouden in de (externe) beeldvorming over ondernemingen, of wordt de invloed en *impact* van MVO juist overschat?

2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

2.1 Inleiding

Wat is Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen eigenlijk? Wat houdt het begrip in, wie zijn de partijen hierbij en waarom kiest een onderneming er wel of niet voor om maatschappelijk verantwoord te gaan ondernemen? Zo maar een aantal vragen die het onderwerp bij zowel het grote publiek als de zogenaamde deskundigen nog steeds oproept. MVO, duurzaam ondernemen, *triple-p-bottom line*, het zijn allemaal begrippen uit de theorie die raken aan hetzelfde idee/onderwerp, namelijk dat van ondernemen en je daarbij tegelijkertijd op een positieve manier bezig houden met de mensen en de leefwereld om je heen.

Om de verschillende opvattingen op een rijtje te kunnen zetten, zal eerst een korte algemene verkenning van het begrip MVO worden gegeven, waarna verschillende opvattingen uit de literatuur worden behandeld. In het achterhoofd houdend dat MVO slechts een onderdeel van deze scriptie is, zal de opsomming van meningen niet uitputtend zijn en kan het voorkomen dat een onderwerp of mening onderbelicht zal blijven. Hierna zal tevens nog gepoogd worden een relatie te leggen tussen MVO en de factoren 'doelstellingen' en 'stakeholders' die in dit onderzoek gebruikt worden om een analyse van de resultaten beter mogelijk te maken.

Aan het eind zal kort worden samengevat wat de belangrijkste aspecten van het MVO-begrip zijn en zal in het volgende hoofdstuk worden ingegaan op het onderzoek zelf.

2.2 Begripsverkenning

Als basis voor het bespreken van het begrip Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen wordt hier de begripsverkenning uit het adviesrapport van de Sociaal-Economische Raad (SER) 'De winst van waarden' (december 2000) genomen. Aan de hand van citaten uit dit rapport zal kort een overzicht worden gegeven van de belangrijkste, vaak algemeen geldende aspecten van MVO. In hoofdstuk 2.3 worden dan vervolgens andere meningen en standpunten aan het woord gelaten over (bepaalde aspecten van) MVO.

Als basis stoelt het rapport op de gedachte dat ondernemen als een maatschappelijke activiteit wordt beschouwd en dat 'maatschappelijke' activiteiten als zodanig onlosmakelijk deel uitmaken van het ondernemingsbeleid (en dus *core business* zijn). Volgens de SER zijn twee in de kern bepalende elementen of er met recht van MVO kan worden gesproken de volgende:

1. een voldoende gerichtheid van de onderneming op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn;
2. de relatie met de *stakeholders* (belanghebbenden) respectievelijk de maatschappelijke omgeving.

De onderneming wordt hierbij beschouwd als een *value creating entity*, een waardescheppende organisatie. Ondernemingen scheppen waarde door het voortbrengen van goederen en diensten die door het bevredigen van behoeften bijdragen aan de maatschappelijke welvaart en ze vormen een bron van inkomensverwerving voor zowel ondernemers, werknemers als kapitaalverschaffers. Tegelijkertijd kunnen door de productie en consumptie van goederen en diensten ook waarden (zoals verbonden aan natuur en milieu of

het welzijn van mensen) geschaad worden of zelfs verloren gaan. In het verlengde van MVO houdt het streven naar duurzame ontwikkeling (*sustainable development*) dan ook in dat ook aan toekomstige generaties voldoende mogelijkheden worden geboden om welvaart (waarde) te realiseren.

In lijn met dit streven naar maatschappelijke welvaart kan maatschappelijk ondernemen worden omschreven als het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op langere termijn in drie dimensies: financieel-economisch, ecologisch en sociaal. “Economisch rendement, maatschappelijke acceptatie en duurzaamheid zijn communicerende vaten. Ze beïnvloeden elkaar, ze vullen elkaar aan en kunnen niet zonder elkaar.” (C.A.J. Herkströter, Verantwoord ondernemen, Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, september 2000, pp. 360-362, inz. p. 362). Dat houdt in dat een onderneming zich laat leiden door de bedrijfsresultaten op elk van deze dimensies, de *Triple P Bottom Line*:

- *Profit*: de voortbrenging van goederen en diensten; winst als maatstaf voor de maatschappelijke waardering daarvan;
- *People*: de gevolgen voor mensen, binnen en buiten de onderneming;
- *Planet*: de effecten op het natuurlijke leefmilieu.

Het bevorderen van de maatschappelijke welvaart (en daarmee het bijdragen aan de kwaliteit van de samenleving) vraagt van ondernemingen een vorm van *corporate citizenship*. Hierbij beperken ondernemingen uit zichzelf – individueel of in samenwerking met andere bedrijven – zoveel mogelijk de negatieve externe effecten van hun handelen en geven ze de (mogelijke) positieve externe en langetermijneffecten de ruimte en versterken ze deze.

Hieraan ligt ten grondslag dat de onderneming wordt beschouwd als een lange termijn samenwerkingsverband van verschillende bij de onderneming betrokken partijen (*stakeholders* oftewel belanghebbenden). De ondernemer vervult in deze benadering de rol van evenwichtskunstenaar die voortdurend deels conflicterende belangen tegen elkaar moet afwegen binnen de randvoorwaarde van winstgevendheid en gegeven bestaande wetten, regels, codes en contracten (zoals de CAO).

Primaire belanghebbenden zijn de werknemers en aandeelhouders. Voor het opereren van de onderneming is het cruciaal om naast de hiervoor genoemde *stakeholders* ook de afnemers (klanten), leveranciers en kredietverschaffers effectief aan zich te binden. Tot de overige belanghebbenden worden ook overheden, NGO's (niet-gouvernementele organisaties) en omwonenden gerekend.

In de huidige fase van maatschappelijke ontwikkeling wordt van ondernemingen verwacht dat zij antwoord geven op gerechtvaardigde vragen vanuit de maatschappij, opening van zaken willen geven en bereid zijn een voortdurende dialoog met diverse belanghebbenden aan te gaan ('verantwoord' ondernemen). De media spelen daarbij ook een belangrijke rol.

Maatschappelijk ondernemen is geen nieuw verschijnsel – ook al kunnen specifieke verschijningsvormen ervan opkomen en weer verdwijnen. Een zekere continuïteit is dan ook zeker (aanwijsbaar) aanwezig, ondanks dat verschuivingen in de aard en omvang van maatschappelijke noden en knelpunten, mede in relatie tot veranderingen in de rol en positie van de overheid, een trendmatige ontwikkeling lijken aan te geven.

2.3 Verschillende opvattingen, aspecten en meningen

De vraag “Wat is nu wel en wat niet MVO?” zal door eenieder aan wie de vraag gesteld wordt, anders beantwoord worden. Over de grote lijnen is men het meestal wel eens, maar over de concrete toepassing van specifieke MVO-aspecten in de praktijk bestaan verschillende meningen. Per onderneming zal dit daadwerkelijk ook verschillend zijn, aangezien geen enkele onderneming gelijk is.

Algemeen gezien kunnen echter globaal drie bedrijfsopvattingen geformuleerd worden. De eerste is dat het bedrijf niets doet (‘ondernemen is al maatschappelijk bezig zijn’). Als tweede doet het bedrijf wel wat aan MVO, maar dan vooral uit risico-oogpunt en niet zozeer uit ideële overtuigingen. Ten derde kan het bedrijf serieus bezig zijn om een betere wereld proberen te creëren door afstemming van haar *core business* op maatschappelijke doelen en problemen (en proberen oplossingen hiervoor te vinden).

Met de citaten die in dit hoofdstuk zijn opgenomen wordt een poging gedaan de reikwijdte van het MVO-begrip enigszins aan te geven.

Containerbegrip

In de adviesaanvraag van het SER-rapport wordt maatschappelijk ondernemen een ‘containerbegrip’ genoemd: het kent verschillende dimensies en heeft bovendien betrekking op een veelheid aan beleidsvelden. De adviesaanvraag scheidt de internationale dimensie (op het snijvlak van internationaal ondernemen en arbeidsnormen, milieu en mensenrechten) van de nationale dimensie (zoals de zorg voor de kwaliteit en eigenschappen van producten). De definitie die hierin voorgesteld wordt is de volgende: “een bedrijf neemt een zichtbare rol in de maatschappij op zich die verder gaat dan de *core business* en dan waartoe de wet verplicht, én die leidt tot toegevoegde waarde voor het bedrijf en de maatschappij”.

(SER advies rapport 00/11, “De winst van waarden”, december 2000)

Kritische noot

Voor Milton Friedman heeft de onderneming in een markteconomie maar één – en niet meer dan één – maatschappelijke verantwoordelijkheid: “*to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the games, which is to say, engages in open and free competition, without deception or fraud*”. Hiermee vormt hij een kritische noot in het geheel, volgens hem dienen ‘maatschappelijk verantwoorde’ uitspraken op hun argumenten en feitelijke betekenis of consequentie getoetst worden. Het kaf moet van het koren gescheiden worden, pas dan kan MVO op zijn werkelijke waarde geschat worden.

(citaten uit: Milton Friedman, “*Capitalism and Freedom*”, Chicago 1962)

‘Our common future’

‘Duurzame ontwikkeling is: “Een economische, sociale en milieu ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generaties zonder daarmee voor de toekomstige generaties de mogelijkheden in gevaar te brengen om ook in hun behoeften te voorzien.”’

(een citaat uit het boek van de VN-commissie onder leiding van Gro Harlem Brundtland:

World commission on environment and development, “Our common future”, 1987)

Internationale dimensies

‘Door de mondialisering van de economie zijn multinationale ondernemingen steeds belangrijker geworden als actoren in de wereldorde. Dit heeft ertoe geleid dat er zowel binnen

Nederland als daarbuiten een discussie op gang is gekomen over hun sociale rol. Men vindt het niet wenselijk dat zij uitsluitend winst en economische groei beogen. Hun gedrag behoort maatschappelijk verantwoord te zijn en derhalve behalve op economisch rendement ook op maatschappelijke acceptatie en duurzaamheid gericht te zijn.

[...] Welke gedragsregels ondernemingen precies in acht moeten nemen en hoe de naleving ervan kan worden afgedwongen is nog verre van duidelijk. Op een reeks van juridisch relevante vragen is nog geen duidelijk antwoord voorhanden. Ook de bedrijfsethiek staat nog in de kinderschoenen. [...] Hoe verhouden zich de taken van staten, bedrijven en ‘*civil society*’ tot elkaar met het oog op de realisering van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in internationaal verband? Mogen we vertrouwen op het zelfregulerend vermogen van ondernemingen of hebben overheden ter zake een taak als regelgever? Moeten ondernemingen wettelijk worden verplicht tot sociale rapportage en zo ja, waarover moeten zij dan precies rapporteren?’

(Tijdschrift voor politieke filosofie en cultuur *Civis Mundi*, 41^e jaargang, januari 2002, “Internationale dimensies van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (inleiding)” S.W. Couwenberg en E.C. Nieuwenhuys)

Cannibals with forks

‘“Is it progress,” the Polish poet Stanislaw Lec asked, “if a cannibal uses a fork?” I believe it can be, particularly in the case of corporate capitalism and corporate cannibalism. If this last phrase seems far-fetched, read this description of Microsoft’s founder, William Gates III: “Bill Gates eats competitors with the methodical determination of a corporate Pacman.” Gates, it is true, is scarcely renowned for his environmental or social sensitivities. But in our rapidly evolving capitalist economies, where it is in the natural order of things for corporations to devour competing corporations, for industries to carve up and digest other industries, one emerging form of “cannibalism with a fork” – sustainable capitalism – would certainly constitute real progress.’

(John Elkington, “Cannibals with Forks. The triple bottom line of 21st century business”, Oxford 1999)

IAS en MVO

‘In de komende twee jaar zal een groot aantal *International Accounting Standards* (IAS) van toepassing worden op Nederlandse ondernemingen. Het doorvoeren van IAS-codes leidt tot ingrijpende veranderingen in zowel de externe verslaggeving als het interne *management and control*-systeem. De wereldwijde uniformering van *accounting* standaards is in het belang van aandeelhouders en een grotere vergelijkbaarheid van prestaties tussen bedrijven onderling. Hoewel deze ontwikkeling los staat van het streven naar Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, versterken beide trends elkaar op het vlak van de *monitoring* en in de *corporate* communicatie. Immers, op beide terreinen worden nieuwe parameters ontwikkeld die het inzicht over de actuele gang van zaken moeten vergroten. Zowel IAS als MVO versterken de relatie met de *stakeholders* en het *commitment* van bestuurders aan zelf gekozen doelstellingen en normen.

[...] Beide ontwikkelingen kunnen elkaar in de komende jaren dan ook versterken. Op termijn zal het onderscheid tussen financieel en maatschappelijk, tussen kwantitatief en kwalitatief, tussen winstgevend en sociaal, wellicht vervagen. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen heet over een paar jaar gewoon: ondernemen.’

(www.kpmg.nl; artikel “International Accounting Standards”, 2002)

Non-profit sector

Volgens het reeds eerder genoemde SER-rapport wordt door de non-profit sector een specifieke betekenis aan het begrip MVO gegeven: ‘de vermenging van principes uit het private en publieke domein ten einde publieke doelen te realiseren’.

(SER advies rapport 00/11, “De winst van waarden”, december 2000)

Duurzaam beleggen

‘De kwakkelende beurs en stagnerende economie lijken weinig vat te krijgen op de ethische beleggingsfondsen. “Een principiële keuze gooi je niet zomaar overboord”, volgens de adjunct-directeur van de ASN Bank, de grootste bank in Nederland op het gebied van duurzaam beleggen. [...] Ethiek lijkt het nieuwe toverwoord in beleggersland. Na de schandalen rond bedrijven als Enron keren investeerders zich af van ondernemingen die de winsten via boekhoudtrucs opblazen en managers die miljoenen verdienen terwijl de beurskoers daalt. [...] Ethisch of duurzaam, beleggen geeft investeerders een kans hun geld te stoppen in bedrijven die bepaalde maatstaven hanteren. Bedrijven bijvoorbeeld die naast een financieel jaarverslag ook een ethisch jaarverslag publiceren, die niet investeren in landen waar de mensenrechten worden geschonden, die niet actief zijn in de wapenindustrie en die openheid geven over hun milieustandaard.’

(NRC Handelsblad, 19-10-2002)

Bovenstaande citaten zijn relevante reacties op / meningen over (specifieke aspecten van) MVO en gerelateerde onderwerpen. Iederéén lijkt in dit tijdperk van openbare discussie over normen en waarden wel een mening te hebben over wat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen nou eigenlijk is of zou moeten zijn. Om hieruit de relevante informatie te halen is soms ingewikkeld en vereist vaak veel (voorbereidend) werk en enige mate van basiskennis. Het positieve aan deze ontwikkeling is echter dat MVO als gevolg hiervan niet zomaar een tijdelijk modeverschijnsel blijkt te zijn, maar een ontwikkeling waar terdege rekening mee gehouden dient te worden.

2.4 Relatie met publiciteit, doelstellingen en *stakeholders*

Alles en iedereen doet tegenwoordig een beroep op ondernemingen om hun maatschappelijke betrokkenheid te concretiseren. Vakorganisaties, consumentenorganisaties, milieubeweging, lokale actiegroepen en groene beleggingsfondsen maken hun wensen kenbaar en vragen om een standpunt. Bestuurders kunnen zich dan ook niet meer afzijdig houden. Het bedrijfsimago heeft behoefte aan een bredere maatschappelijke profilering, waarbij ook duidelijke, uitgesproken standpunten over gerelateerde vraagstukken niet worden geschuwd. Een continue *stakeholder* dialoog én het verantwoording afleggen op basis van transparante accountingprincipes worden beide steeds belangrijker.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is daarmee van bijzaak een hoofdzaak geworden. Want bedrijven die zich niet actief profileren lopen het risico dat ze door anderen worden beoordeeld, en weinig is zo kwetsbaar als het eigen imago. De affectie van het publiek met het eigen merk, de waardering van toeleveranciers en commerciële relaties, het vertrouwen van de aandeelhouder en de identificatie van de eigen werknemers worden sterk beïnvloed door de collectieve beeldvorming. Al deze deelprincipes versterken elkaar, houden elkaar in stand en vormen met elkaar een moeilijk grijpbaar geheel: het *corporate* imago. Niets is zo lastig als

het sturen hiervan. Imago kun je niet maken; het wordt geheel gevormd in de hoofden van de verschillende *stakeholders*.

De enige manier waarop bedrijven hun *corporate identity* zelf kunnen beïnvloeden is door hun eigen gedrag. Bedrijven, maar ook steeds vaker overheidsorganisaties en publieke instellingen, worden beoordeeld op hun daden. Waarin wordt geïnvesteerd, zijn de producten veilig, wordt het welzijn van dieren en milieu gerespecteerd, hebben de werknemers een prettig arbeidsklimaat, is er oog voor de duurzaamheid van proces en product? De moeilijkheid is dat al deze aspecten van ondernemingsbeleid lastig zijn te meten. Dat wil niet zeggen dat ze daarom ook vaag zijn. Dat blijkt onmiddellijk (in negatieve zin) wanneer een organisatie een fout maakt, zoals het niet tijdig informeren van hulpdiensten na het ontsnappen van een gaswolk. De publiciteit straft genadeloos, en het geschonden imago is slechts moeizaam te herstellen.

De kwetsbaarheid van ondernemingen voor reputatieschade is groot. Dit geldt zowel voor een merkfabrikant waarvan een product in opspraak raakt, als voor een beursgenoteerde onderneming die betrokken raakt bij een omkoopschandaal. Het *managen* van deze kwetsbaarheid – en vooral de risicofactoren die daaraan bijdragen – is daarmee een halszaak voor elke zichzelf respecterende onderneming. Maar het is tegelijk meer dan alleen welbegrepen eigenbelang. Want ook consument, aandeelhouder en werknemer zijn kwetsbaar geworden. Zij vertrouwen op de kwaliteit van voedingswaren, zonder te weten welke dierlijke hormonen daarin zitten. Beleggers vertrouwen op de strategie van concerndirecties, zonder vooraf inzicht te hebben in belangrijke beslissingen. Hetzelfde geldt voor werknemers, die voor hun persoonlijke ontplooiing afhankelijk zijn van het perspectief dat hun werkgever creëert.

Het bijzondere van MVO is de wederzijdse afhankelijkheid, de wederzijdse betrokkenheid tussen de onderneming en haar *stakeholders*. Het vertrouwen wordt van beide kanten gevraagd en gegeven. Dat sluit ook aan bij onze moderne economie, waarin tal van activiteiten en informatieprocessen nauw met elkaar zijn verbonden. Hoe sterker de koppeling tussen interne motieven (doelstellingen) en externe opvattingen, hoe duidelijker MVO vorm zal krijgen. Maar hoe MVO er concreet moet uitzien is niet te zeggen. Immers, elk bedrijf is anders en publieke organisaties hebben andere verantwoordelijkheden dan commerciële organisaties. Toeleveranciers hebben andere kwetsbaarheden dan eindproducenten.

MVO stelt directies, commissarissen maar ook aandeelhouders en mensen op de werkvloer voor een bijzondere uitdaging. Zij moeten nieuwe normen ontwikkelen voor goed ondernemerschap, en de ijkpunten voor concreet gedrag ontleen aan een maatschappelijk gevarieerde omgeving ver buiten de bedrijfspoot. Het lijkt een paradox: externe criteria voor interne gedragsverandering. De samenleving wordt echter steeds ondernemender en bedrijven steeds maatschappelijker. De succesfactoren voor de doelstellingen commerciële groei en kennisontwikkeling liggen eerder buiten dan binnen de vertrouwde bedrijfsomgeving. Organisaties die dit signaal niet oppikken missen kansen om waarde te creëren en zich te profileren. Want maatschappelijk belang is uiteindelijk ook welbegrepen eigenbelang.

Bovenstaand hoofdstuk is gebaseerd op een artikel op de website van accountantsorganisatie KPMG, www.kpmg.nl: “Dossier: Naar een open stakeholderdialoog. Gebaseerd op een interview met prof. dr. Ph. Wallage RA, partner bij KPMG Assurance & Advisory Services.”, 2002.

2.5 Samenvatting en conclusies

Samengevat komt het er in het kort op neer dat men het er over eens is dat MVO een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering is of zou moeten zijn. Consumentenpubliek, bedrijfsrelaties en beleggers beoordelen het gevoerde beleid steeds vaker in termen van duurzaamheid, sociaal gedrag en de wijze waarop het bedrijf stelling neemt in actuele vraagstukken. De samenleving wordt steeds ondernemender en bedrijven steeds maatschappelijker, met als gevolg dat transparantie een belangrijke en zelfs bepalende rol gaat spelen in het geheel.

Het besef dat, naast de financiële waarden, ook sociale en ecologische waarden een integraal onderdeel vormen van succesvol ondernemen, is bij de meeste (grote) bedrijven aanwezig en veelal verwoord in de missie of gedragscode. Maar wat betekenen deze woorden in de praktijk (gelden de maatschappelijke waarden ook in tijden dat het economisch wat minder gaat)? Hoe duurzaam is maatschappelijk verantwoord ondernemen eigenlijk, en wat voor informatie is hier over beschikbaar? Dit zijn vragen die zonder nadere specificatie of onderzoek niet te beantwoorden zijn.

Algemene en vergelijkbare definities van MVO zijn wel te geven, maar de daadwerkelijke praktische toepassing van (aspecten van) MVO zal per bedrijf verschillend zijn. Bedrijven komen nu eenmaal in zeer diverse vormen en maten voor en worden geleid door mensen die er een verscheidenheid aan meningen op na houden. Het bijzondere van MVO is echter de wederzijdse betrokkenheid tussen de onderneming en haar *stakeholders*. Het vertrouwen wordt van beide kanten gevraagd en gegeven. Hoe sterker de koppeling tussen interne motieven (doelstellingen) en externe opvattingen, hoe duidelijker MVO vorm zal krijgen.

3 Onderzoeksopzet

3.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is kort ingegaan op wat het begrip Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen inhoudt. Het doel van het onderzoek is echter niet alleen maar het onderzoeken van MVO-aspecten, het is breder dan dat. In dit hoofdstuk zal bij het bespreken van de onderzoeksopzet naar voren komen wat precies het kader van het onderzoek is. Tevens worden de keuzes voor de onderzoekseenheden (bedrijven) toegelicht aan de hand van een aantal voorbeelden. Vervolgens zal kort het vormen van de database besproken worden, de variabelen van het onderzoek worden behandeld en het nut van het gebruik van een MVO-checklist wordt toegelicht.

Hierop volgend wordt in hoofdstuk 4 de analyse van de resultaten besproken, waarbij aan het eind van dat hoofdstuk het onderzoek wordt samengevat en afgerond.

3.2 Kader

3.2.1 Afbakening onderzoek

Aangezien een onderzoek als dit nog niet eerder uitgevoerd is, zal het deels explorierend van aard zijn. Gezien de doelstelling is het onderzoek echter vooral beschrijvend van aard; er wordt onderzocht wat het mediabeeld van ondernemingen is. Er wordt tevens geprobeerd een relatie tussen de factoren te vinden, waardoor het onderzoek deels verklarend wordt. Door het gebruik van een checklist zit er ook nog een klein toetsend gedeelte in het onderzoek.

Een aantal factoren compliceren dit onderzoek dermate dat het lastig is om het binnen een vast kader te plaatsen. Het zo objectief mogelijk proberen te onderzoeken van een probleemstelling die onderhevig is aan subjectiviteit is een van die factoren. In bovenstaande alinea wordt opgemerkt dat dit onderzoek een groot aantal verschillende doelstellingen heeft, wat ook complicerend werkt. De behoefte aan een verduidelijkend kader wordt daarmee wel neergezet, zodat hier vervolgens de grenzen van het onderzoek en de (rand-)voorwaarden besproken kunnen worden.

Om de probleemstelling weer even in de herinnering te brengen wordt ze hierna kort herhaald. Vervolgens zullen de beperkende voorwaarden samenvattend op een rijtje gezet worden, waarna ze in de volgende hoofdstukken verder besproken en uitgediept worden.

“Wat is het beeld dat in de krant van Friese ondernemingen naar voren gebracht wordt en wat kunnen de achterliggende redenen daarvoor zijn, welke elementen van ondernemingsbeleid komen daarbij aan de orde en wat is de rol van MVO in dit geheel?”

In hoofdstuk 3.2.2 zal eerst kort de totstandkoming en samenstelling van de *database* met krantenartikelen behandeld worden. Dit is nodig om bovenstaande term “beeld in de krant” verder te verduidelijken.

De term “Friese ondernemingen” is verder nuttig voor in een probleemstelling, maar dient voor het onderzoek verder geconcretiseerd te worden. Dit gebeurt in hoofdstuk 3.3.

“De onderneming/het ondernemingsbeleid” wordt gespecificeerd door doelstellingen en *stakeholders* te formuleren en te groeperen. Vervolgens worden deze twee hoofdingelingen gebruikt voor de analyse van de resultaten, zodat mogelijk relaties tussen deze factoren gevonden kunnen worden en zodat er oorzaken van media-aandacht aangewezen kunnen worden. In hoofdstukken 3.4 (doelstellingen) en 3.5 (*stakeholders*) wordt verder op deze indeling ingegaan.

Als laatste zal hier kort toegelicht worden waarom er is gekozen een *checklist* te gebruiken voor de analyse op aanwezigheid en het belang van MVO-aspecten en waarom juist deze *checklist* gebruikt is.

Een methode om te kunnen beoordelen in hoeverre een onderneming maatschappelijk verantwoord onderneemt is door onderzoek te doen naar het aantal MVO-uitlatingen, de omvang van de uitlatingen en naar welke uitlatingen precies worden gedaan. Hierbij dient men wel met een aantal aspecten rekening te houden:

- de classificatiemethode leidt tot subjectiviteit (verschillende onderzoekers hebben verschillende ethische en culturele ervaringen) die het beoordelen kan beïnvloeden.
- er zijn veel uitlatingen die niet specifiek op MVO betrekking hebben, maar die wel als zodanig geïnterpreteerd kunnen worden en vice versa.

Het idee om krantenartikelen te onderzoeken op MVO-uitlatingen is nieuw, en dus is er in de literatuur niets te vinden over dit specifieke onderwerp. Gerelateerd hieraan hebben Heine en Maatman (1998) wel onderzoek verricht naar MVO-uitlatingen in jaarverslagen en hebben ze een *checklist* voor MVO-aspecten ontwikkeld. Gezien de hoofddoelstelling van een jaarverslag (informatieverstrekking aan *stakeholders*) is hier een link te leggen naar informatieverstrekking via de media. De nuancering ligt in het feit dat een jaarverslag door een onderneming zelf uitgegeven wordt en de onderneming (bijna) geen sturing/inspraak heeft over wat er in de media verschijnt.

3.2.2 Database krantenartikelen

“Krantenbeeld, beeld in de media” is om te beginnen een erg breed begrip dat voor dit onderzoek specificering behoeft. Besloten is om artikelen verschenen in de Leeuwarder Courant te gebruiken, omdat dit dagblad verreweg de grootste van de twee grote regionale kranten in Friesland is. Het is zelfs de oudste krant van Nederland (ze bestaat dit jaar 250 jaar) en ze wordt, gezien de hoge kwaliteit van het nieuws, ook wel eens de NRC van Friesland genoemd. Aangezien dit onderzoek explorerend bedoeld is, is het dan ook voldoende om alleen de Leeuwarder Courant aan te houden. De tijd die beschikbaar was voor het onderzoek speelde hierbij tevens een rol, er was namelijk geen tijd om een grotere database aan informatie aan te boren /aan te leggen en vervolgens nog te onderzoeken.

Afbakening in de tijd was ook gewenst. Initieel was het de bedoeling vijf jaar aan te houden, maar proefondervindelijk werd duidelijk dat dat een te grote database op zou leveren en dat het te veel tijd zou kosten om zo’n database aan te leggen. Uiteindelijk is gekozen voor de jaren 1999 en 2000, omdat dat de meest recente jaren waren die in hun geheel op microfilm aanwezig waren bij de Provinciale Bibliotheek in Leeuwarden. Tevens waren er in die jaren

diverse nieuwswaardige gebeurtenissen geweest, en een periode van twee jaar is lang genoeg om een redelijk compleet beeld te krijgen van wat er aan diverse mediaberichten over een onderneming naar voren kunnen komen.

Het aantal bedrijven dat onderzocht zou worden heeft ook gefluctueerd, maar uiteindelijk is er voor gekozen om 15 bedrijven aan te houden. Dit is voldoende om dekking over verschillende branches te krijgen, maar niet te veel om een algehele vergelijking ingewikkeld te maken.

Onderzoek door de LC leverde in eerste instantie lijsten met verschenen artikelen per bedrijf in 1999 en 2000 op. Vervolgens zijn deze artikelen, ongeacht de grootte of de rubriek waarin ze waren verschenen, opgezocht en geprint, waarna de database van artikelen per bedrijf op chronologische volgorde samengesteld kon worden.

3.3 Bedrijven

De verzamelterm “Friese ondernemingen” heeft invulling gekregen middels het bekijken van een lijst van de Kamer van Koophandel met de 100 grootste bedrijven (qua aantallen werknemers), daar een aantal bedrijven uit te halen en die vervolgens op basis van een aantal criteria verder uit te selecteren.

Welke Friese bedrijven ga je vervolgens selecteren voor een onderzoek naar media-aandacht en MVO? Hierbij moet in het achterhoofd gehouden worden dat zelfs internationaal gezien MVO nog lang niet bij alle bedrijven op de agenda staat, en er dus niet al te veel verwacht kan worden over MVO-bewustzijn bij Friese bedrijven. De meeste kans hierop zul je vinden bij de grotere bedrijven, of bedrijven die een (grote) buitenlandse moedermaatschappij hebben.

Een tweede aandachtspunt is dat er wel werkmateriaal te vinden moet zijn, anders is het onderzoek nutteloos. Een eerste lijst met namen kwam uit een systematisch onderzoek bij de Leeuwarder Courant naar de ‘nieuwswaarde’ van bedrijven. Dit onderzoekje hield in het kort in dat voor de jaren 1999 en 2000 elke maand een krant volledig is bekeken om daar de nieuwstrends en bedrijven in het nieuws (op wat voor manier dan ook) uit te halen. Het beeld wat er op deze manier van de bedrijven en de markt verkregen wordt, moet het liefst zo breed mogelijk zijn. Dit houdt in dat er variatie moet zijn in o.a. vestigingsplaats en bedrijfsactiviteiten om een zo compleet mogelijke dekking van het Friese bedrijfsleven te krijgen.

Een lijst van de Kamer van Koophandel van de 100 grootste bedrijven (qua werknemersaantallen) vormde de basis van de uiteindelijke keuze voor de 15 bedrijven die gebruikt zijn voor dit onderzoek. Als selectiecriteria golden vooral de volgende twee punten:

- grootte (aantal werknemers);
- nieuwswaarde.

Als additionele criteria zijn verder nog gebruikt:

- (variatie in) vestigingsplaats/locatie;
- (variatie in) hoofdkantoor of (kleine) nevenvestiging;
- variatie in branches/bedrijfsactiviteiten.

In Bijlage 1 is een complete lijst van de bedrijven opgenomen met details op grond van de selectiecriteria.

3.4 Doelstellingen

Met doelstellingen wordt hier bedoeld de doelstellingen die bedrijven (kunnen) hebben, hun strategie/ondernemingsbeleid zo te zeggen. Krantenartikelen zijn geen directe bedrijfsuiting hiervan, maar kunnen wel betrekking hebben op (de realisatie van) een van deze doelstellingen. Middels analyse van de artikelen wordt geprobeerd van elk artikel aan te geven met welke doelstelling deze verband kan houden. Dit heeft tot gevolg dat een artikel ook met meerdere doelstellingen verband kan houden, hier is in de analyse rekening mee gehouden.

Aan de hand van literatuur over onder andere de administratieve organisatie (AO/IC) van bedrijven en opdrachten die in het kader daarvan gemaakt zijn, heb ik de volgende doelstellingen kunnen destilleren. Deze indeling kan niet in deze vorm in literatuur teruggevonden worden, maar is een afgeleide van aanwezige kennis en wat er gevonden of tegengekomen is in de krantenartikelen.

Er is begonnen met een basislijst van vier doelstellingen (winst, continuïteit, kwaliteit, voldoen aan wet- en regelgeving). Gedurende de analyse van de artikelen is deze lijst aangepast omdat a) sommige artikelen niet precies onder deze doelstellingen pasten en b) deze indeling een zeer scheve verdeling over de doelstellingen veroorzaakte. Gevolg van het aanpassen van de lijst was dat de analyse weer opnieuw gestart diende te worden omdat de indeling aangepast was. Uiteindelijk is besloten tot een lijst met zeven doelstellingen die hieronder verder besproken en gespecificeerd worden. Met deze doelstellingen tezamen kon het gehele scala aan krantenartikelen ingedeeld worden.

Tijdens onderzoek kwamen zoals genoemd in het begin nog een aantal zaken naar voren die niet binnen de op dat moment gebruikte doelstellingen pasten en die wel van toepassing waren op deze indeling, of zelfs nog deels op de selectie van de bedrijven. De zaken die er dus toe hebben geleid dat de indeling in doelstellingen tussentijds is aangepast, wordt hier voor de volledigheid nog even kort op een rijtje gezet:

- De publicatie van (half-)jaar- of kwartaalcijfers;
- Fusie/overname/splitsing;
- Genoemd in een artikel over de branche of over de concurrent;
- Een incidenteel 'sfeer'-artikel (niet-economisch of –financieel artikel en niet MVO-gerelateerd).

De uiteindelijke indeling van doelstellingen is hierna als volgt geworden:

0. Financieel, cijfers;
Voorbeeld van een krantenartikel: een kort financieel overzicht als gevolg van publicatie van de (half)jaarcijfers van een bedrijf.
1. Continuïteit: dagelijkse gang van zaken, verhuizingen;
Voorbeeld van een krantenartikel: een discussie in de gemeenteraad over de locatie van een chemisch bedrijf (midden in een woonwijk).
2. Continuïteit: fusies, overnames, reorganisaties;
Voorbeeld van een krantenartikel: overname van een bedrijf door een grote, internationale branchegenoot.
3. Wet- en regelgeving, vergunningen;
Voorbeeld van een krantenartikel: een bedrijf voldoet niet aan eisen die gesteld zijn aan de verstrekking van een milieuvergunning.
4. Reclame, promotie, PR;

Voorbeeld van een krantenartikel: een artikel over een koffiekopje als *billboard* langs de snelweg.

5. Incidenteel, sfeer;

Voorbeeld van een krantenartikel: een ingezonden stuk waarin iemand zijn mening geeft over de gang van zaken m.b.t. een bedrijf.

6. Branche, product, kwaliteit;

Voorbeeld van een krantenartikel: een artikel over een nieuw ontwikkeld product, waarbij de (re)acties van de concurrent ook aan bod komen.

3.5 Stakeholders

Artikelen kunnen zowel voor bepaalde *stakeholders* bedoeld zijn of over bepaalde *stakeholders* gaan. In de analyse is hiertussen geen onderscheid gemaakt, omdat die lijn niet altijd duidelijk te trekken is; en eigenlijk maakt het voor de analyse concreet geen verschil. Het gaat erom of het artikel een bepaalde doelgroep raakt, wat een brede interpretatie mogelijk maakt.

De resulterende indeling van alle *stakeholders*, aan de hand van de literatuur (hoofdstuk 2) en de *checklist* (hoofdstuk 3.6), is als volgt:

1. De klant;

Voorbeeld van een krantenartikel: vertellen wat een bedrijf precies doet en met welke artikelen zij zich onderscheidt of profileert.

2. Het personeel;

Voorbeeld van een krantenartikel: discussie over de toepassing van een CAO binnen een bedrijf.

3. De aandeelhouders;

Voorbeeld van een krantenartikel: aankondiging van een op handen zijnde overname.

4. De concurrent;

Voorbeeld van een krantenartikel: de concurrent heeft een innovatief nieuw artikel ontwikkeld.

5. De leverancier;

Voorbeeld van een krantenartikel: de leverancier is in opspraak omdat hij zich niet aan afspraken of algemene regels heeft gehouden.

6. De mensenrechten;

Voorbeeld van een krantenartikel: de kledingindustrie staat erom bekend dat ze wel eens gebruik maakt van leveranciers in lage lonen landen.

7. De maatschappij in het algemeen;

Voorbeeld van een krantenartikel: discussie in de gemeenteraad over wat er met de nieuwbouwplannen van een bedrijf in het centrum van de stad gedaan moet worden.

8. Het milieu;

Voorbeeld van een krantenartikel: een bedrijf loost al dan niet met opzet melk op een kanaal.

3.6 Checklist

3.6.1 Ontwikkeling checklist

In 1998 hebben Heine en Maatman onderzoek verricht met behulp van de jaarverslagen van de 25 grootste Nederlandse ondernemingen. Hieraan voorafgaand hebben zij een *checklist* ontwikkeld met 55 aspecten onderverdeeld in 8 categorieën (*stakeholders*). Deze *checklist* is ontwikkeld aan de hand van theorieën over MVO, een *pilotstudy*, uitgevoerd met materiaal van een negental ondernemingen die bekend staan om de grote rol die MVO speelt in hun beleid, en met behulp van eerder gedane jaarverslaganalyses.

Vervolgens heeft Dijk (2000) de techniek van de jaarverslaganalyse volgens de methodiek van Heine en Maatman kort herhaald en een verschillenanalyse uitgevoerd. Als aanbevelingen voor verbetering van de *checklist* worden door Dijk onder andere genoemd:

- het toevoegen van de missie aan de aspecten van de *checklist*
- andere formulering aspect 2k) (gedragscode) en aspect 8 (milieu)

Er wordt vervolgens geconcludeerd dat de praktijk van de jaarverslaganalyse middels de *checklist* over het algemeen redelijk betrouwbaar blijkt.

3.6.2 Kanttekeningen gebruik checklist

Om een enigszins objectieve maatstaf te kunnen gebruiken voor dit onderzoek is er voor gekozen de *checklist* van Heine en Maatman (1998) wel te gebruiken, maar dan met een aantal kanttekeningen die hieronder genoemd zullen worden.

Om te beginnen is gekozen voor het gebruik van de *checklist* van Heine en Maatman met overname van een aantal (niet alle) aanbevelingen van Dijk. De nieuwe formuleringen van Dijk van de aspecten 2k), 8a), 8d) en 8f) lijken een nuttige verbetering van de *checklist* te zijn en worden dus verwerkt in de te gebruiken *checklist* voor dit onderzoek. Het toevoegen van de missie als aspect in de *checklist* zal hier echter niet in die vorm meegenomen worden, aangezien de missie (doelstelling) van de onderneming hier reeds de basis vormt van het onderzoek naar de oorzaken van media-aandacht.

Ten tweede is het doel van dit onderzoek alle oorzaken van media-aandacht vast te leggen, niet alleen oorzaken die met MVO te maken hebben. De *checklist* is specifiek gericht op MVO-aspecten terwijl krantenartikelen dat vaak niet of slechts ten dele zijn, zodat zeer waarschijnlijk lang niet alle aspecten van de *checklist* aan bod zullen komen.

Een derde feit dat aandacht verdient, is dat een jaarverslag een specifieke bedrijfsuiting is, dit in tegenstelling tot krantenartikelen. In een krantenartikel zal relatief zelden een rechtstreekse bedrijfsuiting te vinden zijn, nog daargelaten of de uitlating betrekking heeft op MVO of niet. Om dit te ondervangen is voor dit onderzoek uitgegaan van interpretatie van de aspecten van de *checklist* in plaats van letterlijk genoemde aspecten. Bij elk artikel is de vraag gesteld: heeft een bepaalde uitlating (in-)direct betrekking op een MVO-aspect uit de *checklist* (positief of negatief), zonder dat het een directe bedrijfsuiting hoeft te zijn. Dit versterkt de reeds eerder genoemde subjectiviteit, maar dit vloeit rechtstreeks voort uit het doel en de probleemstelling van dit onderzoek ('zo objectief mogelijk proberen een subjectieve uiting te analyseren').

Als vierde is voor dit onderzoek toegevoegd dat een uitlating zowel positief als negatief kan zijn. Een eigen bedrijfsuiting zal (bijna) nooit opzettelijk een negatieve vermelding van een MVO-aspect zijn. Een vermelding van een bedrijf in de krant zal daarentegen vaak betrekking hebben op het juist niet voldoen aan bepaalde (maatschappelijke) regels. Vanuit het oogpunt van dit onderzoek gezien is dit een interessant additief aspect wat onderzocht zou kunnen worden.

Ten vijfde wordt bij de oorspronkelijke *checklist* onderscheid gemaakt tussen zogenaamd eenduidige en meerduidige aspecten. Bij eenduidige aspecten is weinig twijfel mogelijk over de motivatie achter het doen van de uitingen en deze zijn daarom een goede indicatie voor MVO. Echter bij een onderzoek naar krantenartikelen is dit onderscheid niet van belang aangezien de ondernemingen zelf slechts beperkte invloed hebben op wat er in de krant komt te staan.

4 Resultaten

4.1 Inleiding

Dit is het hoofdstuk waar het er uiteindelijk op aan komt. Hier zal de link gelegd moeten worden tussen de bij aanvang van het onderzoek gevormde probleemstelling en de stortvloed aan data die verzameld is.

Ter verduidelijking en om het weer even goed in de herinnering te brengen zal hieronder kort een herhaling van de probleemstelling gegeven worden:

“Wat is het beeld dat in de krant van Friese ondernemingen naar voren gebracht wordt en wat kunnen de achterliggende redenen daarvoor zijn, welke elementen van ondernemingsbeleid komen daarbij aan de orde en wat is de rol van MVO in dit geheel?”

Van dichtbij gezien kan de stelling eigenlijk in drie delen verdeeld worden. De delen die onderzocht dienen te worden zijn dan ook de volgende:

1. het ondernemingsbeeld wat in de krant naar voren komt en de mogelijke oorzaken van deze media-aandacht;
2. de relatie tussen het krantenbeeld en ondernemingsbeleid;
3. de rol die MVO in het geheel speelt/zou kunnen spelen.

Over het eerste onderdeel dient hier het voorbehoud gemaakt te worden dat deze in deze analyse alleen subjectief behandeld kan worden. Zonder verder onderzoek (interviews met de redactie van de LC, de verslaggevers, de bedrijven) kan hier niet eenduidig weergegeven worden wat de concrete oorzaak van het verschijnen van een specifiek artikel is geweest. Er zal wel een poging worden gedaan de meest waarschijnlijke oorza(a)k(en) weer te geven, op basis van de verzamelde (relevante) informatie die het onderzoek zal opleveren.

De focus van de analyse zal echter liggen op het ondernemingsbeeld en dan specifiek de delen 2 en 3 van de ontlede doelstelling. Wat is het beeld dat in de media van bedrijven wordt gevormd, zijn hier ook gezamenlijke (beleids)aspecten in te ontdekken en in welke mate is MVO een onderwerp in deze artikelen?

Vanaf hoofdstuk 4.2 zal nu een poging worden gedaan een licht te werpen op het momenteel nog ondoorzichtige mediabeeld van Friese bedrijven en MVO.

4.2 Werkwijze analyse

4.2.1 Inleiding

Om zoveel mogelijk verschillende kanten van het onderwerp te kunnen belichten, zijn de data op verschillende manieren onderzocht en geanalyseerd. De indeling in doelstellingen en *stakeholders* is mede gecreëerd om verschillende gezichtspunten/trends te kunnen ontdekken, dit om een kwalitatieve analyse meer achtergrond te kunnen geven.

Onder andere in totaal, per bedrijf en per MVO-aspect is er gezocht naar mogelijk te ontdekken trends, maar ook naar een eventuele achterliggende reden voor het beeld wat er van

een bedrijf bleek te zijn. Soms worden ter illustratie krantenkoppen toegevoegd om een aspect te verduidelijken/toe te lichten.

In hoofdstuk 4.3 staan de resultaten van de analyse in totalen. Hoofdstuk 4.4 gaat in op de MVO-aspecten en hoofdstuk 4.5 geeft een toelichting per bedrijf. Een algehele samenvatting van bevindingen en een eventuele conclusie zullen in hoofdstuk 4.6 besproken worden.

4.2.2 Werkwijze

Een artikel heeft zowel betrekking op een of twee doelstellingen als op een of meerdere *stakeholders*. De data zijn in eerste instantie geanalyseerd naar aantal artikelen per doelstelling en per *stakeholder* apart. Hiervoor is het totaal aantal artikelen dat betrekking had op een categorie meegenomen, dus ook de artikelen waarin die bepaalde categorie in combinatie met een andere voorkomt. Hierna is onderzoek gedaan naar de specifieke combinaties van doelstellingen-*stakeholders*; welke komen het meeste voor en is dat logisch gezien de achtergrond? Apart wordt nog aandacht gewijd aan de artikelen waarin meerdere bedrijven genoemd worden: is hier misschien een significante trend te ontdekken?

Op de MVO-aspecten wordt vervolgens uitgebreider ingegaan, in dit deel van het hoofdstuk nog in totalen per aspect van de checklist die vervolgens per categorie opgeteld zijn. Tevens wordt geprobeerd om eventuele verschillen / overeenkomsten tussen de bedrijven onderling te signaleren en te bespreken. Ook wordt een analyse besproken die gemaakt is van de verschillen tussen vermeldingen van positieve en negatieve aspecten. Tijdens de analyse werd gaandeweg duidelijk dat hierin waarschijnlijk een trend is te ontdekken en hier wordt geprobeerd deze te verwoorden.

Als laatste wordt een poging gedaan per bedrijf een beeld te schetsen van het totaal aan doelstellingen, *stakeholders* en MVO-aspecten. Hoe scoort een bedrijf op een bepaald aspect en wat zijn de mogelijke oorzaken van het feit dat het juist dat aspect is? Komt dit overeen met branche-informatie of wijkt dit juist af van wat er verwacht had kunnen worden? Deze vragen en andere zullen gezien de beschikbare informatie zo goed mogelijk beantwoord worden. Hierbij zal zover mogelijk ook rekening gehouden worden met de datering van de artikelen; wanneer was een feit van belang en wanneer was er niet zoveel belangstelling voor gezien de toenmalige tijdsperiode. De voorlopige conclusies die in voorgaande hoofdstukken zijn getrokken worden hierbij zoveel mogelijk meegenomen.

4.3 Resultaten analyse in totalen

4.3.1 Resultaten per doelstelling

Ter inleiding: gedachten ten aanzien van de uitkomsten op dit gebied waren wisselend. Van tevoren kon relatief veilig geanticipeerd worden dat bepaalde doelstellingen vaker voor zouden komen dan andere, en dat sommige vaker alleen en andere vaker in combinatie met een andere doelstelling de context zouden vormen (dit echter zonder aan te geven welke doelstellingen dit dan precies zouden zijn). Tezamen kon echter wel verwacht worden dat het hele spectrum aan onderwerpen gedekt zou kunnen worden, mede dankzij het feit dat tijdens de analyse de categorieën nog aangepast zijn. Voor een totaaloverzicht van de gevonden

resultaten, zie Bijlage 3 Tabel 1. Hieronder wordt in Tabel 1 een overzicht van totaal aantal artikelen per doelstelling weergegeven, waarna de uitkomsten besproken zullen worden.

De verklaring van het afwijken van het totaal (1006) in de tabellen van het totaal aantal artikelen (665) wat eerder genoemd werd, is dat voor een artikel dus meerdere doelstellingen aangegeven kunnen worden. Per doelstelling bij elkaar opgeteld vertekent dit vervolgens het totaalbeeld enigszins, maar het is de enige manier om tot een totaalvergelijk te kunnen komen.

			<u>Achmea</u>	<u>Atoglas</u>	<u>Batavus</u>	<u>Bentex</u>	<u>Brada's</u>	<u>De Vries Kozijnen</u>	<u>Douwe Egberts</u>	<u>Friese Pers</u>	<u>Friesland Bank</u>	<u>FCDF</u>	<u>FSW</u>	<u>Oraniewoud</u>	<u>Rendac</u>	<u>SCI</u>	<u>Van Nelle Tabak</u>	aantal artikelen waarin doelstelling genoemd wordt
																		totaal:
Doelstellingen:																		
Totaal 0 financieel			10	0	15	6	3	4	6	6	8	19	1	3	3	3	1	88
Totaal 1 reorganisaties			25	1	8	4	2	7	15	7	18	18	11	3	2	27	1	149
Totaal 2 dag. bedrijfsuitv.			13	15	9	3	3	1	9	13	41	83	9	27	7	43	8	284
Totaal 3 wetgeving			4	4	5	0	1	0	0	1	1	12	2	2	7	34	1	74
Totaal 4 reclame			3	0	9	2	0	0	7	7	4	13	0	4	1	3	2	55
Totaal 5 sfeer			6	2	9	2	1	3	24	10	23	64	5	11	1	33	5	199
Totaal 6 product/branche			9	0	10	2	8	1	17	12	13	52	10	6	4	3	10	157
Totaal:			70	22	65	19	18	16	78	56	108	261	38	56	25	146	28	1006

Tabel 1: Aantal artikelen per doelstelling (totaal)

Doelstelling 3, wet- en regelgeving, komt niet zo vaak voor als de andere doelstellingen, maar hij valt niet in een andere categorie onder te brengen en wordt dus wel als aparte doelstelling opgevoerd. De theorie ondersteunt dit ook, voldoen aan wet- en regelgeving wordt eigenlijk altijd als een aparte doelstelling genoemd en de artikelen zijn ook duidelijk te plaatsen. Zodra subsidies of vergunningen genoemd worden valt het binnen deze categorie. Deze doelstelling komt relatief vaak voor bij de combinaties (zie hiervoor hoofdstuk 4.3.3), waarbij de tweede doelstelling dan dient om het gerelateerde onderwerp aan te geven.

Welke doelstelling nog minder vaak voorkomt, is doelstelling 4, reclame. Dit is achteraf gezien wel te verklaren, reclame en Pr horen bij het bedrijf zelf vandaan te komen/geïnitieerd te worden, de redactie van een krant heeft niet tot doel reclame voor een specifiek bedrijf te maken. Artikelen over reclamecampagnes verschijnen alleen als de campagne zo onderscheidend is, dat het nieuws wordt. Hiervoor geldt echter ook dat sommige artikelen alleen onder deze noemer zijn onder te brengen (bijv. een artikel over billboards aan de rand van de weg (DE), of de Friese Pers die investeert in een cultuurevenement).

Doelstelling 5, sfeer en incidenteel, is *an sich* een heel brede categorie, hier zijn een heleboel artikelen te plaatsen. Vooral opiniestukken (o.a. bij FCDF: veel in het nieuws; DE: waar altijd wel iets leuks over te melden is; SCI: over dit bedrijf is veel publieke discussie geweest) en het sfeerbepalende artikel onder aan het Economiekatern zorgen voor het grote aandeel van deze doelstelling. Deze doelstelling komt ook in combinatie veel voor, in relatie met een tweede doelstelling die dan meestal dient om aan te geven wat het onderwerp is dat geraakt wordt in het artikel.

De doelstelling die echter verreweg het meeste voorkomt is doelstelling 2, dagelijkse bedrijfsuitvoering. Hierover is dan ook het meeste vertellen en dit zal de lezers ook het meeste interesseren; waar is dat bedrijf hier om de hoek nou eigenlijk mee bezig? Ook bij de gecombineerde doelstellingen komt deze het meest frequent voor. Als je alle *stakeholders* samen neemt, is deze doelstelling ook de enige waar alle *stakeholders* ongeveer hetzelfde belang (kunnen) hebben, zodat de doelstelling in alle *stakeholder*-situaties voor kan komen. Bij de andere doelstellingen zijn er altijd wel een paar categorieën *stakeholders* die beter bij die betreffende doelstelling passen, en een mogelijk gevolg hiervan is dat deze doelstellingen minder frequent voorkomen omdat ze op minder *stakeholders* van toepassing zijn.

Product/branche-informatie (6) en reorganisaties (1) vormen de middenmoot, hierover moet over de betrokken bedrijven maar net iets te vertellen zijn (wat niet altijd het geval is; Friesland is niet zo'n grote provincie of economisch centrum dat er altijd wel iets te melden is). Reden voor de middenpositie van reorganisaties (1) kan deels ook gezocht worden in het feit dat deze doelstelling juist bij FCDF relatief weinig voorkomt, de grote reorganisatie was daar al voor 1999 achter de rug. Doordat FCDF het grootste totaal aantal artikelen heeft, kan een afwijking t.o.v. de algemene trend een vertekening binnen dat patroon opleveren. Nu is dat hier niet zo duidelijk het geval, maar opmerkelijk is wel dat het totaalbeeld verder, op deze doelstelling dus na, globaal grotendeels overeenkomt met het beeld bij FCDF.

Over doelstelling 0 (financiële informatie, cijfers) verschijnen in het algemeen maar korte stukjes, het even melden van de cijfers wordt meestal als voldoende beschouwd. De meeste aandeelhouders of andere financieel geïnteresseerden zullen hun informatie uit de meer financiële bladen halen, en de gemiddelde lezer heeft geen behoefte aan meer dan alleen de omzet en de winst. Presentatie van de jaarcijfers wordt meestal iets uitgebreider behandeld, met een klein overzichtje van het afgelopen jaar erbij, maar meer ook niet.

De trends en uitkomsten per bedrijf zullen in hoofdstuk 4.5 besproken worden.

4.3.2 Resultaten per stakeholder

Op dit gebied kon van tevoren relatief veilig aangenomen worden dat de *stakeholder* maatschappij (7) sterk vertegenwoordigd zou zijn, het hoofddoel van een krant is nu eenmaal zijn lezers, de maatschappij dus, op de hoogte te brengen van wat er gebeurt in de wereld.

Voor een totaaloverzicht van artikelen per (combinatie van) *stakeholder(s)*, zie Bijlage 3 Tabel 2. Hieronder worden in Tabel 2 de uitkomsten per *stakeholder* (totaal aantal artikelen) kort weergegeven, waarna de uitkomsten besproken worden.

De verklaring van het afwijken van het totaal (914) in de tabellen van het totaal aantal artikelen (665) wat eerder genoemd werd, is dat voor een artikel dus meerdere *stakeholders* aangegeven kunnen worden. Per *stakeholder* bij elkaar opgeteld vertekent dit vervolgens het totaalbeeld enigszins, maar het is de enige manier om tot een totaalvergelijk te kunnen komen. In onderstaande tabel zijn in het totaalbeeld niet de artikelen meegenomen die meer dan twee *stakeholders* betreffen. Het relatieve belang per *stakeholder* is dan zo klein geworden dat het wel opnemen van deze *stakeholders* het beeld alleen maar nog meer zou vertekenen. Als kanttekening moet hierbij vermeld worden dat voor Rendac, dat relatief zeer veel artikelen met meer dan twee stakeholders had, het totaal aantal artikelen als gevolg hiervan enigszins laag uitkomt.

			<u>Achmea</u>	<u>Atoglas</u>	<u>Batavus</u>	<u>Bentex</u>	<u>Brada's</u>	<u>De Vries Kozijnen</u>	<u>Douwe Egberts</u>	<u>Friese Pers</u>	<u>Friesland Bank</u>	<u>FCDF</u>	<u>FSW</u>	<u>Oranjevond</u>	<u>Rendac</u>	<u>SCI</u>	<u>Van Nelle Tabak</u>	aantal artikelen waarin stakeholder genoemd wordt
																		totaal:
Stakeholders:																		
Totaal 1 klant			5	1	12	0	2	1	14	4	24	23	0	16	1	1	2	106
Totaal 2 personeel			10	0	8	1	0	2	9	1	7	28	4	4	1	31	5	111
Totaal 3 aandeelhouder			17	2	15	6	0	5	13	11	14	24	9	6	0	1	1	124
Totaal 4 concurrent			8	0	9	1	3	0	2	5	2	24	12	3	0	1	2	72
Totaal 5 leverancier			0	0	2	0	4	0	4	0	1	39	0	0	0	1	0	51
Totaal 6 mensenrechten			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal 7 maatschappij			19	16	21	6	5	7	38	28	55	95	12	22	5	84	6	419
Totaal 8 milieu			0	5	1	0	0	0	2	1	2	13	1	3	3	0	0	31
Totaal:			59	24	68	14	14	15	82	50	105	246	38	54	10	119	16	914

Tabel 2: Aantal artikelen per stakeholder (totaal)

Overweldigend eerste met bijna de helft van het totaal aan gevonden doelstellingen is *stakeholder 7*, de maatschappij. Toch nog wel een beetje verrassend, er was niet verwacht dat de overmacht zo groot zou zijn. Ook bij de combinaties van *stakeholders* komen eigenlijk alleen de combinaties met *stakeholder 7* veel voor. Deels is de oorzaak hiervan te vinden in bovengenoemde reden (de krantlezer is een onderdeel van de maatschappij), maar wat ook opviel was dat veel artikelen ook gingen over discussies met omwonenden, de gemeenteraad e.d., oftewel de maatschappij. Er wordt dus niet alleen vóór de maatschappij geschreven maar ook óver de maatschappij. De Leeuwarder Courant blijkt een zeer breed publiek te hebben.

Vanuit MVO-perspectief teleurstellend is het feit dat *stakeholders* mensenrechten (6), en milieu (8), niet of nauwelijks voorkomen in het geheel. Blijkbaar is in Friesland in 1999 en 2000 over of voor die *stakeholders* niet veel te vertellen geweest, terwijl dat eigenlijk wel verwacht had kunnen worden. Mond- en klauwzeer, BSE, tropisch hardhout, kledingindustrie in lage lonen landen, het zijn allemaal onderwerpen die in die jaren spelen en die een relatie hebben met de onderzochte bedrijven. Blijkbaar zijn deze onderwerpen echter niet van toepassing op de onderzochte bedrijven, of misschien zijn ze niet interessant genoeg vergeleken met andere te behandelen onderwerpen.

De *stakeholders* concurrent (4) en leverancier (5) komen ook niet zo vaak voor. De reden hiervoor ligt waarschijnlijk in het feit dat (de relatie met) de concurrent en de leverancier vooral voor het bedrijf zelf van belang is, en niet zozeer interessant is voor de lezer van de krant. Behalve als er bijzondere situaties zijn, zoals leveranciers die MVO-regels (lijken te) schenden, al dan niet met opzet: de boeren, zijnde de leveranciers voor FCDF, Brada en Rendac, zijn het onderwerp van een uitgebreide maatschappelijke discussie geweest in de jaren die het onderzoek betreffen.

De concurrent komt vooral voor in artikelen die een relatie leggen met de branche waarin het bedrijf werkzaam is; vaak worden dan meerdere bedrijven tegelijk in een artikel behandeld. Het is ook afhankelijk van hoeveel directe concurrenten een bedrijf heeft. De FCDF bijvoorbeeld heeft als grootste en eigenlijk enige concurrent in eigen land Campina, met als gevolg dat in relatief veel artikelen de concurrentiestrijd aangehaald wordt. Rendac daarentegen heeft eigenlijk geen concurrent in Nederland, dus dan kan een artikel ook niet

over de concurrent gaan. Als een bedrijf alleen genoemd wordt in een artikel over de concurrent (of andersom), is de concurrent ook de enige *stakeholder* die van belang is in dat artikel. Dit soort artikelen komt overwegend voor bij FSW (de scheepsbouwbranche was vaak onderwerp van discussie in deze jaren), en in mindere mate bij de andere bedrijven.

De reden voor het verschijnen van de aandeelhouder (*stakeholder* 3) in de middenmoot ligt in het feit dat het uitbrengen van jaar-, halfjaar- of kwartaalcijfers bijna altijd reden is om een berichtje in de krant te plaatsen. Vaak zijn dit berichten van maximaal 6 regels waarin kort even de cijfers genoemd worden. Dit is informatie die vooral naar de aandeelhouder gericht is, eventuele andere geïnteresseerden zijn niet in een bepaalde *stakeholder* categorie te plaatsen. Aangezien voor praktisch elk bedrijf in dit onderzoek deze berichten in de krant verschijnen, is de categorie aandeelhouder relatief sterk vertegenwoordigd. Dit is iets wat inhoudelijk gezien (of richting MVO) eigenlijk niet of nauwelijks van belang is, hier worden eigenlijk nooit relevante (MVO-)uitspraken gedaan.

Als voorbeeld hier een kop van zo'n klein financieel berichtje:

Koers van zuivelreus omlaag
LC, 1-12-2000

De klant (1) en het personeel (2) zijn logischerwijs sterk vertegenwoordigd, dit betreft vaak de krantlezer zelf of anders mensen in zijn omgeving. Per bedrijf is echter wisselend welke van de twee de voorkeur krijgt. Bij SCI is duidelijk het personeel (2) het meest vertegenwoordigd door alle discussie over de al dan niet toe te passen CAO, terwijl bij de Friesland Bank in de media de klant (1) belangrijker is dan het personeel (2). In hoofdstuk 4.5 zal verder op de ontwikkelingen en uitkomsten per bedrijf worden ingegaan.

4.3.3 Resultaten combinaties doelstellingen - stakeholders

Tijdens het onderzoek viel op dat een aantal combinaties van doelstellingen-*stakeholders* vaak terug kwam. Deze zullen bij de analyse per bedrijf ook wel een aantal keren genoemd worden, maar hier zal eerst in het algemeen op de veel voorkomende combinaties in worden gegaan. Hieronder is in Tabel 3 een kort overzicht opgenomen met de meest voorkomende combinaties (aantallen artikelen), die daarna kort besproken zullen worden. Voor een totaaloverzicht van combinaties, zie Bijlage 3 Tabel 3.

		Stakeholders:									
		2	3	4	5	7	1	2	3	4	meer dan 2
		7	7	7	7						
Doelstellingen:											
0			15						5		
1		5				12			14		
2		28			5	28	8	15	14		
5						65					
6				8							
0	1								8		
0	2					5			12		
1	3					14					
1	5					8					
2	3					8		5			
2	4					7	11				
2	5	8				18	5	5			
2	6	7									
4	5						5				
5	6					9	5			5	6

Tabel 3: Combinaties van doelstellingen-stakeholders die in 5 of meer artikelen voorkomen

Topper onder de combinaties is met 65 artikelen sfeer/incidenteel (doelstelling 5) gecombineerd met maatschappij (*stakeholder* 7). Blijkbaar is een sfeerartikel meestal bedoeld voor de maatschappij, of gaat over de maatschappij. Ook de doelstelling dagelijkse bedrijfsuitvoering (2) raakt het vaakst de *stakeholder* maatschappij, en als je daar de score van de gecombineerde doelstellingen 2-5 t.o.v. de maatschappij bij optelt, levert dat verreweg het hoogste totaal aantal artikelen op. Voor het gros aan bedrijven geldt dus dat de dagelijkse bedrijfsuitvoering en sfeerartikelen vooral van belang zijn voor het grote publiek of betrekking hebben op de maatschappij in het algemeen.

Daar komt dan nog bij dat ook voor doelstelling reorganisaties (1), zowel alleen als in combinatie met andere doelstellingen, geldt dat de maatschappij (7) de grootste *stakeholder* is. Reorganisaties, fusies en overnames houden een (spectaculaire) verandering van het normale patroon in, en de gemiddelde krantlezer leest graag over zaken die anders dan anders gaan; je zou het 'het sensatie-effect' kunnen noemen. Rechtstreeks heeft dit niet zoveel met de betreffende situatie te maken, maar meer met het idee van een reorganisatie op zich. Dat zou ook verklaren waarom de *stakeholders* personeel (2) of aandeelhouders (3) minder vaak voorkomen, terwijl die toch rechtstreeks meer invloed zullen ondervinden van een reorganisatie. Er wordt in zo'n situatie alleen over deze *stakeholders* geschreven als er iets bijzonders aan de hand is met/voor een van beide (zoals bijvoorbeeld als er ontslagen vallen zonder goede sociale regelingen), terwijl de reorganisatie in zijn geheel (bijna) altijd bijzonder zal zijn voor het grote publiek.

Voor doelstelling 2 (dagelijkse bedrijfsuitvoering) komt verder als goede tweede de *stakeholder* personeel (2) naar voren. Gezien het feit dat personeel direct gerelateerd is aan dagelijkse bedrijfsuitvoering is dit voor de hand liggend, personeel is een essentieel onderdeel van dagelijkse bedrijfsuitvoering. Een andere *stakeholder* die vooral met dagelijkse

bedrijfsuitvoering (2) van doen heeft, is de leverancier (5). Deze komt dan eigenlijk ook alleen voor in relatie met deze doelstelling.

Bij zowel de doelstelling reorganisaties (1) als dagelijkse bedrijfsuitvoering (2) komt de *stakeholder*-combinatie aandeelhouder - maatschappij (3-7) relatief veel voor. De meeste artikelen over deze onderwerpen gaan dan ook vooral over de aandachtspunten die de aandeelhouder of maatschappij het meeste raken, de meer algemene stand van zaken. Een *stakeholder* als personeel (2) heeft rechtstreeks misschien wel meer met reorganisaties te maken dan deze twee, maar *issues* m.b.t. personeel zijn intern bij het bedrijf aan de orde en worden daar geregeld. Dit zijn meestal zaken die voor het personeel zelf belangrijk zijn, maar die het niet waard zijn om uitgebreid in een artikel over de reorganisatie dat een groot publiek moet bereiken te vermelden. Er wordt in deze artikelen ook meestal niet op de details van de regelingen ingegaan, tenzij er iets niet helemaal zuiver is m.b.t. een bepaald onderdeel van de overeenkomst. Bij de vestiging van SCI in Heerenveen bijvoorbeeld; er is toen een langdurige discussie gevoerd over het al dan niet accepteren door SCI van de CAO voor de computerbranche. Dit is een onderwerp wat het personeel raakt, maar wat ook interessant is voor de maatschappij (hoe gaan buitenlandse bedrijven daarmee om; wat is de rol van de vakbonden in deze) en voor de aandeelhouder (op een gegeven moment bestond het reële gevaar dat SCI niet meer naar Nederland wilde komen omdat door de CAO te accepteren ze de lonen en dus hun kosten te hoog vonden worden).

Doelstelling financiële cijfers (0) komt eigenlijk alleen maar voor in combinatie met de *stakeholder* aandeelhouder (3), eventueel met *stakeholder* maatschappij (7) toegevoegd. Dit heeft te maken met de al eerder genoemde reden dat financiële cijfers vooral voor de aandeelhouder van belang zijn, met eventueel een algemeen geïnteresseerde erbij (maatschappij).

Ook opvallend is de combinatie van doelstelling product/branche-informatie (6) met de *stakeholder* concurrent (4). Ook geen vreemde combinatie, gezien het feit dat in informatie over een product of over een specifieke branche eigenlijk altijd ook wel iets over concurrentie genoemd wordt. Vaak is het zelfs zo dat een artikel gerelateerd aan een bepaalde branche verschijnt omdat er iets op concurrentiegebied gaande is binnen die branche. Een voorbeeld hier is Batavus; er zijn een aantal artikelen over de fietsenbranche verschenen omdat Batavus de concurrentie met o.a. Sparta aanging op productgebied, door innovatief met productontwikkeling bezig te zijn.

Doelstellingen die ook weinig voor komen zijn wet- en regelgeving (3) en Pr en reclame (4). De eerste komt praktisch alleen maar samen met de doelstellingen reorganisaties (1) en dagelijkse bedrijfsuitvoering (2) voor in combinatie met de *stakeholder* maatschappij (7). Nu heeft wetgeving inderdaad rechtstreeks betrekking op de maatschappij in de vorm van de overheid (de wetgever) zodat die connectie niet vreemd is. Wet- of regelgeving *an sich* komt echter nauwelijks aan bod, altijd wordt een link gelegd met een bepaalde situatie die ontstaan is of als gevolg van de dagelijkse bedrijfsactiviteiten of uit reorganisatieperikelen.

De reclamedoelstelling (4) heeft of betrekking op de *stakeholder* maatschappij (7) of op de *stakeholder* klant (1). Reclame is dan ook primair gericht op deze twee *stakeholders*, de klant en de eventueel toekomstige klant. Hierop voortbordurend komt de klant als *stakeholder* samen met mede-*stakeholder* maatschappij (7) meestal voor in combinatie met doelstellingen als dagelijkse bedrijfsuitvoering (2; in deze situatie is de klant inderdaad wel van belang), reclame (4; zie boven) of sfeer/incidenteel (5; kan ook opgevat worden als een soort verkapte reclame-uiting).

Hiermee zijn de belangrijkste combinaties van doelstellingen en *stakeholders* in het algemeen wel voldoende behandeld. De specifieke combinaties per bedrijf zullen in hoofdstuk 4.5 verder bekeken worden.

4.3.4 Artikelen waarin meerdere bedrijven genoemd worden

Wat hieraan opviel, was dat relatief veel artikelen onder doelstellingscategorie 5 (incidenteel, sfeer) vielen. Wel logisch eigenlijk, want wanneer vind je nu diverse ‘soorten’ bedrijven tezamen in een artikel, tenzij het een heel breed artikel is. De belangrijkste *stakeholder* was dan ook eigenlijk altijd de maatschappij (7), aangezien er niet een speciale doelgroep te benoemen is voor zo’n breed artikel. De enige andere *stakeholders* die hiernaast nog voorkwamen waren de klant (1), het personeel (2) en de aandeelhouder (3).

Je ziet soms inderdaad heel diverse bedrijven samen in een artikel genoemd worden, maar dan dient er toch wel een gezamenlijke noemer te zijn waaronder die bedrijven samen behandeld kunnen worden. Financiële cijfers (doelstelling 0) kan fungeren als zo’n gezamenlijke noemer, de bedrijven zijn min of meer gelijkwaardig wat betreft de publicatiedatum van hun periodieke financiële cijfers. Het enige artikel wat dit specifieke aspect eigenlijk daadwerkelijk combineerde, was een artikel over de rangorde in grootte van omzet van diverse (Friese) bedrijven, dat van de vijftien onderzochte bedrijven er acht in dat artikel noemde.

Veel bedrijven in een artikel:

Zuivelreus omzettopper op Quote-lijst
LC, 11-9-2000

De hoofdreden voor het samen noemen van verschillende bedrijven in een artikel is eigenlijk dat de genoemde bedrijven in het betreffende opzicht niet zo verschillend zijn. Bijvoorbeeld Achmea en de Friesland Bank, beide bedrijven hebben in de betreffende jaren een groot, nieuw en omstreden gebouw in het centrum van Leeuwarden laten bouwen. Of Douwe Egberts en Van Nelle, waarbij dan de historie van Van Nelle als onderdeel van Douwe Egberts prevaleert. De Friesland Bank die als financier/belegger optreedt voor verschillende bedrijven. Douwe Egberts en Batavus, als het in een sfeerartikel over de historie van het Friese bedrijfsleven gaat. Over FCDF verschijnen zoveel artikelen dat er vaak wel een gezamenlijk onderwerp met diverse bedrijven te vinden is. En zo kun je nog wel even doorgaan. Er is dus geen uitzonderlijke trend te ontdekken in deze artikelen, alleen dat het samen noemen van bedrijven in een artikel altijd als reden een gezamenlijke of gedeelde situatie betreft.

4.4 Resultaten analyse MVO-aspecten

4.4.1 Algemeen

Dan is nu de rol van MVO in het geheel aan de beurt om besproken te worden. In dit hoofdstuk zal geprobeerd worden een zo compleet mogelijk overzicht te geven van ontwikkelingen/trends op MVO-gebied die ontdekt zijn tijdens de analyse. Daarvoor is

3. Maatschappij (7)	115x
4. Milieu (8)	52x
5. Concurrent (4)	42x
6. Leverancier (5)	35x
7. Aandeelhouder (3)	32x
8. Mensenrechten (6)	1x

De top drie categorieën personeel (2), klant (1) en maatschappij (7) komen min of meer overeen met de rangorde zoals die bij de *stakeholders* (hoofdstuk 4.3.2) qua aantallen artikelen aanwezig is. Zoals daar ook al kort werd opgemerkt blijkt echter het hoge aantal artikelen (kwantiteit) m.b.t. de aandeelhouder (3) absoluut niet maatgevend voor het aantal inhoudelijke MVO-vermeldingen (kwaliteit), deze categorie neemt de op een na laatste plaats in.

Tevens opvallend is dat bij MVO-vermeldingen personeel (2) duidelijk op 1 staat, terwijl dat bij de aantallen artikelen toch duidelijk de maatschappij (7) was. Dit heeft waarschijnlijk te maken met een zelfde soort trend als hierboven voor de aandeelhouder (3) gesignaleerd werd. Er zijn in aantallen wel veel artikelen die betrekking hebben op deze twee *stakeholders*, maar dat wil nog niet zeggen dat ze inhoudelijk, op MVO-gebied, ook meer vermeldingen krijgen dan de andere *stakeholders*. Voor of over deze twee *stakeholders* zijn blijkbaar wel veel artikelen te schrijven, maar die artikelen zeggen vervolgens concreet inhoudelijk niet zoveel over de betreffende categorie als artikelen voor/over andere *stakeholders* doen. Omgekeerd is de *stakeholder* milieu (8) qua aantallen MVO-vermeldingen groter dan de *stakeholders* leverancier (5) en concurrent (4), terwijl de categorie qua aantallen artikelen beduidend kleiner is dan de andere twee.

Bij aanvang van het onderzoek hadden zich verder toch wel bepaalde verwachtingen gevormd over bijvoorbeeld typische MVO-(hoofd)onderwerpen als mensenrechten (6) en milieu (8). Juist deze onderwerpen zouden de meest grootschalige schandalen/nieuwsfeiten kunnen opleveren, natuurlijk mits in 1999 en 2000 zich hieraan gerelateerde (uitzonderlijke) situaties in Friesland voor zouden doen.

Een van de meest opvallende uitkomsten na afloop van de analyse is dan ook dat de categorie mensenrechten (6) slechts 1 keer (van de in totaal 583 vermeldingen) voorkomt. Blijkbaar is er geen grote ophef (hetzij positief hetzij negatief) over een gerelateerd onderwerp te melden geweest in de betreffende periode, of misschien is zo'n onderwerp voor de krantlezers niet interessant genoeg om over te lezen; of wordt het niet relevant geacht door de redactie van de LC. Het beeld wat dit achterlaat is er een van een relatief lage betrokkenheid van het grote (Friese) publiek bij een onderwerp wat internationaal toch terecht veel discussie oplevert.

Milieu (8) werd daarentegen iets vaker genoemd, maar toch nog niet zo vaak als verwacht werd. Dit aspect van MVO geniet wel een grotere bekendheid in de maatschappij, waarschijnlijk mede dankzij het feit dat milieuzaken dicht bij huis gevonden kunnen worden, terwijl mensenrechtensituaties zich over het algemeen niet (meer) naast de deur voordoen.

Aspecten

De top tien van MVO-aspecten met de meeste vermeldingen is:

1. 48x positieve opstelling ten opzichte van overleg met vakbonden en ondernemingsraad (2i);
2. 47x aandacht besteden aan productkwaliteit (1c);
3. 40x besef tonen van maatschappelijke verantwoordelijkheid (7e);
4. 33x de waarde van personeel erkennen (2j);

5. 29x het belang inzien van eerlijke en gunstige leveringsvoorwaarden en/of erkenning als “goede” handelspartner door derden (1e);
6. 27x openstaan voor wensen van en communicatie met de klant en hieraan gehoor geven (1g);
7. 26x aandacht besteden aan beloningsstructuur (2c);
8. 25x bereidheid tot samenwerking wanneer dat voordelen voor de maatschappij kan opleveren (4a);
9. 24x open staan voor communicatie / luisteren naar pressiegroepen / actiegroepen / *stakeholders* (extern) (7d);
10. 23x aangeven dat eerlijke informatieverstrekking over product en bedrijf belangrijk is (7c).

De toppers qua vermeldingen waren er dus voor aspecten uit categorieën als klanten (1), personeel (2) en maatschappij (7). Wat betreft personeel (2) en maatschappij (7) is dat niet zo vreemd, het publiek is vaak het meest geïnteresseerd in wat hun leven direct raakt. Wat klanten (1) betreft heeft deze categorie echter toch meer vermeldingen opgeleverd dan van tevoren was ingeschat. Een verklaring hiervoor kan gezocht worden in het feit dat artikelen met doelstellingen als imago/reclame (4) en de dagelijkse bedrijfsvoering (2) toch duidelijk te maken hebben met en invloed hebben op de klant, en dat deze artikelen misschien ook wel deels bedoeld zijn om de klant te beïnvloeden. De factor ‘productkwaliteit’ (aspect 1c) is voor deze categorie het dragende aspect geweest; bedrijven willen blijkbaar graag laten weten dat zij een goed product hebben en de krant wil het de lezer meestal ook graag laten weten als dat niet het geval is.

Bij ingenieursbureau Oranjewoud gaat ook wel eens iets mis met de kwaliteit:

Bureau Oranjewoud wacht mogelijk claim

LC, 14-11-2000

Het veel voorkomen van de aspecten ‘erkenning als goede handelspartner’ (1e) en ‘openstaan voor communicatie met klant’ (1g) is gebaseerd op een zelfde achterliggende idee, namelijk dat imago en communicatie (met de *stakeholder*) van groot belang zijn voor een goede bedrijfsvoering. Of dat lijken de betreffende bedrijven en/of de krant in elk geval te vinden, gezien het feit dat beide in de top tien voorkomen.

Het veel voorkomen van een aspect als ‘positieve opstelling t.o.v. overleg met bonden en OR’ (2i) kan (deels) verklaard worden vanuit het feit dat dit aspect iets betreft wat concreet gesignaleerd en besproken kan worden. Een bedrijf is wel of niet in gesprek met de vakbonden, en dit wordt al dan niet als positief ervaren. Dit in tegenstelling tot een aspect als ‘gelijke kansen en rechten bieden [...]’ (2f), wat veel moeilijker tastbaar gemaakt kan worden en dus lastiger in het kort aan de krantlezer uit te leggen is. Hoe weet je wanneer een bedrijf discrimineert, of wanneer het juist zijn best doet om dat niet te doen? Op zijn best zullen dit grotendeels subjectieve observaties zijn.

Hier kan weer tegenin gebracht worden dat de aspecten ‘aandacht voor beloningsstructuur’ (2c) en ‘de waarde van personeel erkennen’ (2j) tevens veel voorkomen en deze aspecten zijn ook moeilijk te concretiseren; “aandacht voor iets hebben” kan op velerlei wijze geïnterpreteerd worden. Het eerste aspect betreft echter iets wat wel zeer concreet is, en dat is de beloningsstructuur. Artikelen en uitspraken over lonen, extra regelingen en dergelijke zijn

duidelijk onder dit aspect te plaatsen. Dit soort artikelen komt ook relatief veel voor omdat het voor de krantlezer ook iets concreets is; die wil weten wat er gebeurt met “zijn” inkomsten. Het tweede aspect, ‘de waarde van personeel’ (2j) is daarentegen juist zo breed dat er een heleboel *issues* onder kunnen vallen, met als gevolg dat dit aspect veel, zeer diverse vermeldingen krijgt.

Diversiteit in vermeldingen van ‘de waarde van personeel erkennen’ (2j):

Huizenreserve voor Achmea-personeel

LC, 29-5-2000

‘Wat heb je nu aan een halve kracht’

LC, 16-1-1999 (*De Vries Kozijnen*)

Wat maatschappij betreft zijn de redenen voor het veel verschijnen van juist deze aspecten eigenlijk allemaal al genoemd. Het belang van het imago van het bedrijf en communicatie met *stakeholders* (zoals bij klant, aspecten 1e en 1g), de breedte van de aspecten (zie personeel, aspect 2j) en natuurlijk de algemene belangstelling van het grote publiek voor gerelateerde *issues* kunnen als belangrijkste argumenten aangevoerd worden.

Interessanter echter zijn de achterliggende redenen voor de hoge positie van het aspect ‘bereidheid tot samenwerken’ (4a). Het verschijnen van dit aspect in de top tien is grotendeels te danken aan de ruimere interpretatie van de aspecten van de *checklist*. Daadwerkelijke samenwerking tussen bedrijven komt namelijk niet zo heel vaak voor, helemaal als het tweede onderdeel van het aspect (‘als dat voordelen voor de maatschappij kan opleveren’) letterlijk wordt meegenomen. Voor dit onderzoek is meer gelet op de intenties van de bedrijven, hoe is hun houding ten opzichte van de concurrent, lijkt het er op dat ze eventueel zouden willen samenwerken mocht een duidelijke gelegenheid zich voordoen.

Om de resultaten ook eens van een andere kant te belichten: er zijn totaal geen vermeldingen voor de volgende aspecten:

- aanwezigheid en naleven van gedragscode (2k)
- eisen opleggen aan leverancier met betrekking tot: verbod dierproeven/zeer strenge eisen (5a5)
- eisen opleggen aan leverancier met betrekking tot: niet leveren aan andere ondernemingen die iets produceren dat de mensheid schaadt (5a7)
- aandacht besteden aan de problematiek van mensenrechten (6a)
- actief handelen naar aanleiding van mensenrechtensituatie (6b)
- positieve bijdrage leveren aan de maatschappij d.m.v. schenkingen (7b)
- verbod dierproeven/zeer strenge eisen (7g)
- vermelding publicatie sociaal jaarverslag (7h)
- vermelding publicatie milieujaarverslag (8k)

Aangezien krantenartikelen geen rechtstreekse uiting van het bedrijf zelf zijn, is het niet verwonderlijk dat er weinig rechtstreekse verwijzingen naar specifiek bedrijfsbeleid gevonden zijn, zaken die je in bijvoorbeeld een jaarverslag wel zou aantreffen. Als gevolg hiervan komen bepaalde aspecten uit de *checklist* als ‘aanwezigheid van een gedragscode’ (2k) of ‘vermelding van publicatie sociaal/milieu jaarverslag’ (7h/8k) in het geheel niet voor.

Dat een aspect als ‘positieve bijdrage aan de maatschappij leveren d.m.v. schenkingen’(7b) niet vaker voorkomt is echter wel opmerkelijk. Maar of de oorzaak nu ligt in het feit dat bedrijven geen schenkingen doen (onwaarschijnlijk) of dat de krant het niet interessant genoeg vindt om zoiets te vermelden is niet duidelijk. Wat nog een andere mogelijkheid is, is dat bedrijven wel schenkingen doen maar er zich niet op willen voorstaan en dus juist de publiciteit niet zoeken. Zonder verder onderzoek zal de precieze reden echter onbekend blijven, dat valt buiten de *scope* van dit onderzoek.

Wat ook niet binnen dit onderzoek naar voren komt, is het belang van onderwerpen als dierproeven (aspecten 5a5 en 7g) en eventuele schending van mensenrechten (categorie 6). Waarschijnlijk zijn deze onderwerpen zo specifiek dat er alleen over geschreven wordt als er zich daadwerkelijk en duidelijk iets voordoet op dit gebied. Wat in 1999 en 2000 voor deze bedrijven blijkbaar niet het geval is geweest, aangezien er geen vermeldingen gevonden zijn. Het zijn onderwerpen die vooral in de vorige eeuw (rond de jaren '80) in de wereld op grote schaal in de aandacht stonden, maar dat ze nu meer op de achtergrond optreden wil niet zeggen dat ze minder van belang zijn geworden. Er zouden eigenlijk toch wel een aantal vermeldingen gevonden moeten zijn, al was het alleen maar om aan te geven dat het onderwerpen zijn die de krant(lezer) en het bedrijfsleven nog steeds (actief) bezig houden. Dat dit niet het geval is, is misschien een indicatie dat men er vanuit gaat dat het nu wel goed gaat op dit gebied, dat men de aandacht laat verslappen. Hier moet echter voor opgepast worden, want deze situaties zijn nog steeds actueel, denk maar aan bijvoorbeeld China.

Daarmee wordt het onderwerp echter weer te breed, te weinig concreet gemaakt zodat het de lezer minder aanspreekt. Te breed is in dit geval ook het argument waardoor aspect 5a5 geen vermeldingen krijgt. ‘[...] die iets produceren dat de mensheid schaadt’ is een omschrijving waar je heel moeilijk iets concreets onder kunt benoemen.

In het algemeen kan dus gezegd worden dat voor de positie van de meeste aspecten een afdoende, zij het soms niet heel concrete verklaring is te geven. Of die verklaring ook wenselijk is vanuit een MVO-oogpunt bekeken blijkt in een aantal gevallen een heel andere zaak te zijn.

4.4.2 Positief versus negatief

Iets wat gaandeweg gedurende de analyse opviel, was het feit dat als er al MVO-gerelateerde onderwerpen geraakt werden, de betreffende aspecten zelden of nooit het hoofdonderwerp van het artikel waren (de achterliggende reden dat het artikel *überhaupt* in de krant kwam te staan). Tenzij er echter iets in negatieve zin te melden viel, bijvoorbeeld de strijd tussen SCI en de vakbonden. In die gevallen werden er vaak zelfs meerdere artikelen aan het onderwerp gewijd. MVO in negatieve zin blijkt grond voor een exclusief artikel te kunnen zijn, terwijl positieve acties blijkbaar slechts in de marge genoemd worden.

Of de oorzaak hiervan bij de krant of bij de bedrijven zelf ligt, kan uit dit onderzoek niet geconcludeerd worden. In het algemeen worden negatieve zaken eerder als groot nieuws beschouwd dan positieve, dus dit kan een oorzaak zijn. Het kan echter ook aan de bedrijven zelf liggen, dat zij er liever niet de nadruk op leggen dat ze met maatschappelijke zaken bezig zijn (valse bescheidenheid) uit angst dat het publiek het verkeerd op zal vatten.

Bovenstaande was echter een reden om bij de analyse van de artikelen onderscheid te maken tussen positieve en negatieve MVO-vermeldingen. Wat toen echter bleek, schijnbaar in

tegenstelling tot de hierboven gesignaleerde trend, was dat er in totaal meer positieve dan negatieve vermeldingen waren. Het algemene beeld in de krant m.b.t. MVO is blijkbaar toch grotendeels positief, ondanks dat de negatieve aspecten vaak meer naar de voorgrond gehaald worden.

Hieronder wordt in Tabel 5 een kort overzicht gegeven van het aantal vermeldingen, zowel absoluut als ten opzichte van het aantal artikelen, waarbij zoals gezegd onderscheid is gemaakt tussen positieve en negatieve vermeldingen. De uitkomsten van de analyse zullen hier kort in het algemeen besproken worden. In Bijlage 3 Tabel 5 is een compleet overzicht van de analyse te vinden, en in hoofdstuk 4.5 zal per bedrijf verder op dit onderwerp worden ingegaan.

	<u>Achmea</u>	<u>Atoglas</u>	<u>Batavus</u>	<u>Bentex</u>	<u>Brada's</u>	<u>De Vries Kozijnen</u>	<u>Douwe Egberts</u>	<u>Friese Pers</u>	<u>Friesland Bank</u>	<u>FCDF</u>	<u>FSW</u>	<u>Oraniewoud</u>	<u>Rendac</u>	<u>SCI</u>	<u>Van Nelle Tabak</u>	gemiddelde
aantal artikelen	47	17	46	12	9	9	56	33	73	180	22	35	13	96	17	44,3
positieve vermeldingen	38	8	27	11	19	5	31	18	43	70	10	26	25	23	13	24,4
negatieve vermeldingen	6	10	13	2	3	1	6	7	16	52	12	7	18	53	10	14,4
totaal vermeldingen	44	18	40	13	22	6	37	25	59	122	22	33	43	76	23	38,9
positief t.o.v. totaal aantal artikelen (%)	81%	47%	59%	92%	211%	56%	55%	55%	59%	39%	45%	74%	192%	24%	76%	55%
negatief t.o.v. totaal aantal artikelen (%)	13%	59%	28%	17%	33%	11%	11%	21%	22%	29%	55%	20%	138%	55%	59%	32%
totaal vermeldingen t.o.v. aantal artikelen (%)	94%	106%	87%	108%	244%	67%	66%	76%	81%	68%	100%	94%	331%	79%	135%	88%

Tabel 5: Analyse positieve/negatieve vermeldingen

Opvallend was dat in het totaalplaatje bijna alle bedrijven meer positieve dan negatieve vermeldingen krijgen (met uitzondering van Atoglas, FSW en SCI, die respectievelijk met een milieuschandaal, een dreigend faillissement en onenigheid met de vakbonden te maken hadden). Dus ondanks het feit dat artikelen met negatieve vermeldingen duidelijker op de voorgrond aanwezig zijn, is het algehele MVO-oordeel toch positief. Er worden in Friesland veel goede dingen gedaan m.b.t. MVO, de krant zou daar misschien alleen iets meer aandacht aan kunnen besteden.

Relatief de minste negatieve vermeldingen kregen Douwe Egberts, De Vries Kozijnen, Bentex en Achmea. Vaak lijken de van oorsprong Friese bedrijven, bedrijven die in de beeldvorming van het grote publiek als typisch Fries gezien worden, relatief gespaard te worden van negatieve publiciteit. Wat deze indruk deels versterkt, is het feit dat relatief de meeste negatieve vermeldingen op naam van onder andere Atoglas en SCI staan (wat bedrijven met een sterke internationale achtergrond zijn en dus het minst geworteld in de Friese cultuur). Het feit dat de Leeuwarder Courant een regionale krant is, is hier waarschijnlijk deels debet aan. De LC staat echter wel bekend als een kwalitatief goed dagblad ('het NRC van het noorden'),

zodat dit regionale effect waarschijnlijk meer toeval dan opzet is. Dit laatste wordt bevestigd doordat ook Achmea als niet-typisch Fries bedrijf en Van Nelle en FSW als van oorsprong Friese bedrijven weinig respectievelijk veel negatieve vermeldingen krijgen.

Een voorbeeld van negatief getinte berichtgeving over FSW:

Vakbonden bezorgd over Friese scheepswerven

LC, 18-11-1999

Wat betreft het totaal aantal vermeldingen komt het er in hoofdlijnen op neer dat meer artikelen ook inhoudt dat er meer vermeldingen worden gevonden, maar relatief gezien worden de percentages van vermeldingen (t.o.v. totaal aantal artikelen) in het algemeen juist lager naarmate er meer artikelen over een bedrijf zijn.

De uitzonderingen die deze regel lijken te bevestigen zijn bijvoorbeeld Rendac en Brada's, bedrijven met een klein aantal artikelen die relatief zeer veel vermeldingen hebben. Beide bedrijven opereren echter in een sector (kadavers & vlees) die in 1999 en 2000 zwaar onder vuur heeft gelegen en in elk geval veel in het nieuws is geweest. Het percentage positieve vermeldingen is tegen die verwachting in in beide gevallen echter groter dan het percentage negatieve vermeldingen (al heeft Rendac ook behoorlijk wat negatieve vermeldingen). De conclusie zou getrokken kunnen worden dat als tegenwicht voor alle negatieve berichtgeving zowel de bedrijven als de krant zoveel mogelijk de nadruk willen leggen op de positieve aspecten bij beide bedrijven. Een tweede mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat door alle schandalen beide bedrijven gedwongen zijn anders met hun bedrijfsvoering om te gaan, dat ze door druk van de maatschappij met MVO-aspecten geconfronteerd worden en hier op een positieve manier mee om moeten gaan om hun goodwill te behouden.

In het algemeen echter hebben bedrijven met een groot aantal artikelen een relatief laag percentage vermeldingen. Hoe groter het aantal artikelen, hoe lager het gemiddelde aantal vermeldingen. Als een bedrijf vaker in de krant komt, worden de vermeldingen blijkbaar meer gespreid over de diverse artikelen, wat de eerder gesignaleerde situatie m.b.t. positieve vermeldingen (wel aanwezig, maar minder op de voorgrond) ook grotendeels toepasbaar lijkt te maken voor het totale aantal vermeldingen. Eenduidige conclusies over het hoe en waarom van de aard van de vermeldingen zijn echter niet te trekken zonder eerst een kijkje in de echte keuken genomen te hebben, oftewel bij de redactie van de krant. Dat valt echter buiten de *scope* van dit onderzoek.

4.5 Resultaten analyse per bedrijf

In dit hoofdstuk zullen kort de resultaten van de analyse per bedrijf besproken worden. Onderwerpen die bij elk bedrijf aan bod komen zijn de uitkomsten van het onderzoek op doelstelling- en *stakeholdergebied* (en combinaties van beide), alsmede de in de artikelen gevonden MVO-vermeldingen. Het stramien van de voorgaande hoofdstukken zal zoveel mogelijk gevolgd worden waarbij, mocht dat van toepassing zijn, ook verwezen zal worden naar uitkomsten uit deze hoofdstukken. Zo mogelijk worden conclusies getrokken m.b.t. de verslaggeving in de media over het bedrijf of in het algemeen. In hoofdstuk 4.6 zal zoals eerder genoemd een algemene samenvatting van bevindingen uit deze en voorgaande hoofdstukken (4.3 en 4.4) volgen.

De per bedrijf gevonden MVO-vermeldingen zijn samengevoegd in Bijlage 3 Tabel 4. De aparte resultaten per bedrijf m.b.t. combinaties van doelstellingen-*stakeholders* zijn in dit stuk

niet in tabelvorm opgenomen, de belangrijkste (uitzonderingen in) combinaties zullen per bedrijf in de analyse vermeld worden.

4.5.1 Achmea

Er zijn relatief veel artikelen over Achmea verschenen in de LC, wat gezien de omvang en impact van het bedrijf in Nederland niet zo vreemd is. In de betreffende jaren heeft Achmea tevens landelijk een mediaoffensief gelanceerd om de toevoeging van de naam Achmea aan alle gelieerde bedrijven onder de aandacht te brengen. Op meer lokaal niveau is er in Leeuwarden gedurende die jaren nogal wat ophef geweest over de toren die Achmea heeft laten bouwen in de buurt van het centrum.

Gezien de achtergrond van reorganisaties en organisatieaanpassingen klopt het wel dat de doelstelling reorganisaties (1) verreweg het meest voorkomt, zeker als je de artikelen met gecombineerde doelstellingen meeneemt. Doelstellingen financieel (0) en dagelijkse bedrijfsuitvoering (2) zijn daarna het meest prominent aanwezig. De relatief grote aanwezigheid van die eerste doelstelling komt weer voort uit de reorganisatiedrift van het bedrijf, in de meeste artikelen hierover wordt ook uitgebreid de financiële stand van zaken behandeld. De nieuwbouw van Achmea in Leeuwarden is verantwoordelijk voor de aanwezigheid van de tweede doelstelling. De Achmea-toren is de hoogste van Leeuwarden en er zijn momenteel zelfs al een aantal keren betonnen platen afgewaaid (gevaar voor de omgeving), wat stof voor discussie oplevert en van groot belang is voor de omwonenden. Toch bleken de reorganisaties en aanpassingen van de bedrijfsnaam meer nieuwswaarde te hebben, de afwaaiende platen leverden meer stof voor discussie in het dagelijkse leven op.

De *stakeholder* maatschappij (7) is de grootste; de oorzaak hiervan kan (al weer) gezocht worden in de nieuwe toren die Achmea in Leeuwarden gebouwd heeft en die nogal wat impact heeft gehad op/voor de omwonenden, oftewel de maatschappij. Relatief gezien heeft Achmea ook veel artikelen voor meer dan twee *stakeholders*; dit komt doordat reorganisatie en nieuwbouw vaak tegelijk in een artikel besproken werden en er zo dus meerdere doelgroepen bereikt worden. Ook de aandeelhouder (3) is een belangrijke doelgroep; Achmea is in 1999 en 2000 veel aan het reorganiseren en overnemen geweest, wat altijd belangrijke informatie voor een aandeelhouder is.

De combinatie van doelstellingen-*stakeholders* die het meest prominent aanwezig is, is doelstelling reorganisaties (1) met *stakeholder* maatschappij (7), wat logisch is gezien het bovenstaande. Verder liggen ze verspreid over het hele plaatje, met de accenten op de categorieën die het meest aanwezig zijn.

MVO-aspecten:

Achmea staat, vooral sinds de grote reorganisatie en algemene adoptie van de bedrijfsnaam, als onderneming in elk geval landelijk wel goed (positief) bekend. Dit komt ook tot uiting in het aantal positieve MVO-aspecten, het zijn er relatief veel (zie Bijlage 3 Tabel 5). Achmea krijgt ook relatief weinig negatieve vermeldingen, wat als logische resultante heeft dat het algemene gemiddelde oordeel over Achmea positief is.

Meer specifiek is er m.b.t. Achmea weinig over het milieu (categorie 8) te melden, terwijl ‘aandacht voor productkwaliteit’ (aspect 1c) en ‘maatschappelijke verantwoordelijkheid’ (7e) wel hoog op het prioriteitenlijstje van de krantlezer staan. Gezien de *core business* van het bedrijf, verzekeringen, is dat ook wel logisch. Het aspect ‘luisteren naar wensen van de klant’

(1g) is dan ook van toepassing, en verrassend genoeg kwam ook het aspect ‘bereidheid tot samenwerking’ (4a) veel voor, iets wat waarschijnlijk ook weer voortkomt uit de reorganisatie- en positioneringdrift van Achmea.

4.5.2 Atoglas

Qua doelstellingen blijkt dagelijkse bedrijfsuitvoering (2) duidelijk de belangrijkste te zijn, wat grotendeels te maken heeft met het feit dat milieuzaken ook vooral onder deze doelstelling vallen. Aangezien het bedrijfscomplex van Atoglas (producent van rubber en kunststoffen) in een woonwijk midden in Leeuwarden ligt, is er relatief veel aandacht voor de dagelijkse gang van zaken van het op o.a. milieugebied maatschappelijk gevoelig liggende bedrijf. Bij Atoglas zelf is er gedurende de betreffende jaren niets verkeerd gegaan op dit gebied, maar bij een concurrent binnen dezelfde branche wel.

Bij de *stakeholders* is dan ook de maatschappij (7) prominent aanwezig, als gevolg van de discussiegevoelige locatie en bedrijfsactiviteiten van het bedrijf. Aangezien het milieu (8) een belangrijk deel uitmaakt van de *core business* van Atoglas (chemie) en er in 1999 en 2000 nogal wat ophef was over schadelijke branden bij collega ATF/De Pijp, was eigenlijk verwacht dat deze *stakeholder* tevens meer prominent aanwezig zou zijn, wat echter niet het geval is. Eigenlijk de enige combinaties van doelstellingen-*stakeholders* van belang die voorkwamen waren dagelijkse bedrijfsuitvoering (2) met stakeholders maatschappij (7) en milieu (8), logisch gezien bovenstaande bevindingen.

MVO-aspecten:

Atoglas is een van de bedrijven met niet heel erg veel artikelen, met hier als resultaat dat het relatieve aantal MVO-vermeldingen vrij hoog ligt. Deels heeft dit ook te maken met de maatschappelijke gevoeligheid van de onderwerpen die aan Atoglas gerelateerd worden. Bovenstaande werkt natuurlijk door in de MVO-aspecten; positief zijn ‘productveiligheid’ (1c), ‘open staan voor externe groepen’ (7d) en ‘normen stellen aan max. vervuiling’ (8i). Al deze aspecten zijn inherent aan het soort bedrijf dat Atoglas is. Atoglas opereert in een (qua MVO gezien) riskante bedrijfstak, chemie, en als gevolg daarvan zal ze ook relatief veel aandacht besteden aan bovenstaande zaken omdat gebreken in deze het bestaansrecht van het bedrijf in gevaar kunnen brengen.

De krant publiceert grotendeels negatieve aspecten (het totaalplaatje is negatief voor Atoglas). De negatieve aspecten die o.a. aan bod komen zijn ‘besef van maatschappelijke verantwoordelijkheid’ (7e) en ‘milieuvriendelijk produceren’ (8f). Het zal inderdaad wel eens voorkomen dat er iets op dit gebied gebeurt wat niet helemaal aan de strikte normen voldoet, en de krant is daar dan blijkbaar snel bij om er een verhaal over te maken. Genoemde negatieve aspecten zijn misschien in werkelijkheid in verhouding minder sterk dan de positieve aspecten (negatieve issues lijken eerder grond voor exclusief nieuws te zijn dan positieve zaken).

Een voorbeeld van een negatieve (exclusieve) vermelding voor Atoglas:

Atoglas werkt al poos zonder milieupapieren

LC, 19-5-2000

Wat hier duidelijk wordt is dat een krant met hun publicaties een bepaald beeld bij de lezer kan vormen wat misschien niet geheel overeenkomt met de werkelijkheid, maar dat een bedrijf wel schade toe zou kunnen brengen. Nu is de omvang van de artikelen bij Atoglas niet zo groot waardoor de impact relatief van minder belang lijkt, maar het zou wel degelijk de dagelijkse bedrijfsvoering kunnen beïnvloeden. Als je het geheel echter vanuit het perspectief van Atoglas bekijkt, zou de geringe omvang van het totaal aantal artikelen juist als gevolg hebben dat als er (eindelijk) iets in de krant staat (wat dan negatief blijkt te zijn), dat des te meer impact heeft. Het (fragmentarische) beeld wat de krantlezer van het bedrijf heeft, wordt op deze manier (al dan niet terecht) vooral negatief beïnvloed.

4.5.3 Batavus

Batavus is een bedrijf dat, mede dankzij hun sponsoring van voetbalclub SC Heerenveen, sterk in de Friese cultuur ingebed is. Hun dagelijkse bedrijfsvoering brengt relatief weinig risico's met zich mee op milieugebied, en op maatschappelijk gebied zijn ze traditioneel gezien altijd al sterk geweest. Een focus ligt in de artikelen dus meer op andere doelstellingen als bijvoorbeeld reclame en PR (4) die hier relatief sterk aanwezig is; dit mede dankzij de afloop van het sponsorcontract met SC Heerenveen in de betreffende jaren. De doelstellingen incidentele en sfeerbepalende stukken (5) en product/branche-informatie (6) zijn relatief belangrijker dan continuïteit (doelstellingen 1 en 2).

Batavus is een van de weinige bedrijven die dekking heeft over eigenlijk de hele *range* aan doelstellingen, ondanks of misschien juist dankzij het feit dat er in 1999 en 2000 geen opvallende dingen zijn gebeurd. De verklaring voor de verrassende, relatief sterke aanwezigheid van de doelstelling financieel (0) ligt in het feit dat moeder Accell Batavus nog niet zo lang geleden heeft overgenomen en nog zoekende is naar de juiste positie binnen de markt. Het ging in het verleden niet zo goed met de fietsendivisie, maar nu is ze bezig uit het dal te klauteren en dat kost enige moeite (overnames en interne reorganisaties), dus regelmatig verschijnen er (al dan niet financiële) 'voortgangsrapporten' in de krant.

Wat de *stakeholders* betreft, die bevestigen vooral het bovenstaand geschetste plaatje. Prominent zijn maatschappij (7) en aandeelhouders (3), en in mindere mate klant (1) en personeel (2). Bij de combinaties van doelstellingen-*stakeholders* zijn doelstelling financieel (0) met de *stakeholder* aandeelhouder (3) en de doelstelling sfeer/incidenteel (5) met de *stakeholder* maatschappij (7) opvallend, maar in het grote geheel gezien komen deze combinaties vaker voor. Aandeelhouders (3) hebben het meest aan financiële informatie (0), en incidentele, sfeerbepalende stukken (5) zullen het meest bedoeld zijn voor de maatschappij in het algemeen (7).

MVO-aspecten:

Bij de MVO-aspecten komt verrassend genoeg categorie 4 (concurrentie) relatief sterk naar voren, zowel positief als negatief, terwijl deze bij de *stakeholders* maar gemiddeld aanwezig is. Dit kan getraceerd worden naar het overnamedeel van het Batavus-Accell-verhaal. Overnames hebben altijd te maken met concurrentie (je versterkt je eigen positie door een concurrent over te nemen), hoe dan ook zorgt een overname voor beroering in de markt en dus op concurrentiegebied, wat resulteert in zowel negatieve als positieve verhalen. De relatief sterke bezetting van de aandeelhouderscategorie (3), ook zowel positief als negatief, bevestigt deze conclusie.

Klant (1) en personeel (2) leveren echter de meeste aspecten op, hier ook weer in tegenstelling tot bij de *stakeholders* waar ze in het midden staan. Over de aspecten ‘productkwaliteit’ (1c) en ‘het stimuleren van betrokkenheid van personeel’ (2e) zijn de meeste positieve vermeldingen te vinden. Een rechtstreekse verklaring hiervoor is niet direct te geven, maar het heeft waarschijnlijk allemaal te maken met de positieve associaties die Batavus in het algemeen oproept. Het hele plaatje levert relatief weinig vermeldingen op, waarbij er wel duidelijk meer positieve dan negatieve uitingen te vinden zijn.

4.5.4 Bentex

Bentex opereert in de kledingbranche, waar de leveranciers (lage lonen landen) nog wel eens in opspraak komen. Dus juist bij dit bedrijf kon worden verwacht dat ten opzichte van de andere bedrijven relatief veel artikelen betrekking zouden hebben op de leverancier (*stakeholder* 5). Aan leveranciers in lagelonenlanden wordt blijkbaar echter niet gauw een artikel gewijd, want zelfs ook hier zijn geen artikelen gevonden over deze *stakeholder*. Of Bentex heeft haar zaakjes goed voor elkaar maar besteedt daar geen media-aandacht aan, of de krant pakt eventuele *issues* niet op of denkt dat de lezer geen interesse heeft voor zaken die zich niet in de directe leefomgeving afspelen.

Verder is Bentex een regionaal opererend bedrijf van Friese komaf, wat echter niet zozeer bij het brede publiek als zijnde ‘Friese cultuur’ ingebed is. Waarschijnlijk is dit deels de oorzaak van het feit dat er niet zoveel artikelen over het bedrijf verschenen zijn. In eerste instantie roept het bedrijf niet zoveel associaties op, wat resulteert in een over alle categorieën verspreid liggend, in geringe mate aanwezig beeld.

De meest voorkomende doelstelling is financiële cijfers (0) en de *stakeholders* aandeelhouder (3) en maatschappij (7) komen het meest voor. Bentex (of haar moeder Macintosh) is blijkbaar groot genoeg om de (half-)jaarlijkse cijfers te publiceren, maar het bedrijf wordt verder niet als bijzonder nieuwswaardig beschouwd.

MVO-aspecten:

Opvallend in die context is dan ook dat in dat kleine aantal artikelen toch veel (positieve) MVO-aspecten genoemd worden, Bentex krijgt over het geheel gezien relatief veel vermeldingen. ‘Productkwaliteit’ (aspect 1c) wordt ook hier weer belangrijk geacht, net als een aantal personeelsaspecten (categorie 2). M.b.t. leveranciers is er slechts 1 negatieve vermelding in verband met mensenrechtensituaties (aspect 5a3), wat eigenlijk dus beschouwd kan worden als positief voor Bentex (gezien het grote plaatje wereldwijd). Mensenrechten is blijkbaar niet zozeer van toepassing voor Bentex. Mogelijke achterliggende oorzaken van het feit dat het een issue is dat niet echt speelt bij het Friese publiek zijn misschien dat het bedrijf noch er niets aan doet noch zich er op voor laat staan dat ze juist wel iets doet. De precieze reden is niet te achterhalen zonder eerst meer onderzoek te doen; dit valt echter buiten de *scope* van deze scriptie.

4.5.5 Brada's

Bijna alle doelstellingen hebben bij Brada met product/branche (6) te maken. Gezien de ophef over vlees (BSE, mond- en klauwzeer) de laatste jaren kan dat wel verklaard worden. Wat echter in dat kader een beetje vreemd is, is dat dagelijkse bedrijfsuitvoering (2) niet

prominenter aanwezig is, terwijl dat toch een van de onderwerpen was die publiekelijk ter discussie stonden. Als toevoeging op de doelstelling product/branche (6) kwamen echter eigenlijk alle categorieën wel een keer langs.

Als reden hiervoor is aan te voeren dat vooral in 1999 er nog niet zoveel te merken was van de perikelen rondom vlees, en dat de Friese bedrijven grotendeels gevrijwaard bleven van negatieve landelijke bekendheid. Zij hebben hun zaakjes blijkbaar goed voor elkaar, wat m.b.t. dit onderzoek weer terugkomt in de vermelde MVO-aspecten (zie hieronder). Veel positieve vermeldingen als teken dat het bedrijf bewust bezig is met kwaliteit en dat ook naar buiten toe uit wil dragen. Negatief in het nieuws, bijvoorbeeld als teken dat de krant en/of het publiek meer sensatie willen zoeken, komt nauwelijks voor bij Brada.

Qua *stakeholders* waren leveranciers (5) en maatschappij (7) eigenlijk de enige van belang zijnde doelgroepen. Onder leveranciers worden de boeren verstaan (de groep waar de hele ophef om te doen was), en de maatschappij is het algemene publiek dat meer wil weten over wat ze nu eigenlijk te eten krijgen. De klant (1) als *stakeholder* kwam nauwelijks voor, omdat dat eigenlijk een extra stap tussen Brada en de uiteindelijke consument is. De groothandel en verpakkingsindustrie zijn namelijk de werkelijke klanten van Brada en die blijven relatief op de achtergrond in het hele verhaal.

MVO-aspecten:

Bij de vermeldingen valt direct op dat Brada relatief gezien verreweg de meeste positieve vermeldingen heeft van alle onderzochte bedrijven (19 positieve vermeldingen in 9 artikelen). De mogelijke verklaringen hiervoor zijn al in hoofdstuk 4.4.1 genoemd. Hier dient echter nog bij vermeld te worden dat Brada ook gemiddeld weinig negatieve vermeldingen krijgt. De positieve vermeldingen liggen vooral op de gebieden klant (1), concurrentie (4), maatschappij (7) en milieu (8) en zorgen zo voor een positieve dekking van alle van belang zijnde risicogebieden voor Brada. Topper hier was echter ‘goede relatie met leverancier’ (aspect 5b), wat een goede indicatie vormt voor het algehele positieve beeld dat blijkbaar bestaat.

4.5.6 De Vries Kozijnen

Hardhouten kozijnen fabriceren houdt bijna automatisch in dat leveranciers (*stakeholder* 5) en milieu (*stakeholder* 8) een belangrijke rol spelen (waar wordt het hout vandaan gehaald?), onder meer door de maatschappelijke discussie die hierover al een aantal decennia speelt. De vraag is echter of daar m.b.t. De Vries wel zoveel artikelen over zullen verschijnen, het bedrijf is relatief klein en onbekend bij het grote publiek. Dit laatste beeld wordt inderdaad bevestigd aangezien de *stakeholder* leverancier (5) geen enkele keer voorkomt.

De overnameperikelen van moeder Doorwin blijken meer pers te trekken dan de dagelijkse bedrijfsuitvoering (2) van De Vries, gezien de overheersende aanwezigheid van de doelstellingen als financieel (0) en reorganisaties (1). Dit heeft onder andere tot gevolg dat als *stakeholders* de maatschappij (7) en aandeelhouders (3) het meeste voor komen, zij hebben het meeste belang voor/van de reorganisatieperikelen.

Wat betreft de combinaties van doelstellingen-*stakeholders*, ook hier zijn beide bovenstaande doelstellingen en *stakeholders* prominent aanwezig. De betreffende combinaties zijn echter in hoofdstuk 4.3.3 al uitgebreider besproken, hier kan niet zoveel nieuws aan toegevoegd worden.

Het zeer kleine aantal artikelen en/of vermeldingen blijkt het gehele beeld (of juist gebrek hieraan) over De Vries te bepalen. Blijkbaar is De Vries voor de krantlezer niet zo'n interessant bedrijf, of heeft men er geen speciale mening over.

MVO-aspecten:

Ditzelfde beeld komt weer terug bij de MVO-aspecten, want De Vries heeft het laagste totaal aantal vermeldingen van alle bedrijven (5 positief en 1 negatief). De enige negatieve vermelding is voor het aspect 'besef tonen van maatschappelijke verantwoordelijkheid' (7e). De meeste positieve aspecten hebben betrekking op personeel (categorie 2), een onderwerp wat het natuurlijk wel goed doet bij de gemiddelde krantenlezer die ook bij zo'n soort bedrijf werkt. De Vries (oftewel Doorwin) gaat kennelijk goed met zijn personeel om, wat ook een belangrijke conclusie kan zijn.

4.5.7 Douwe Egberts

Douwe Egberts is een bedrijf met een lange historie die zijn oorsprong in Friesland vindt. Tegenwoordig is ze een grote speler op de internationale (koffie-)markt, wat onder meer als gevolg heeft dat ze het zich niet kan veroorloven haar zaakjes niet op orde te hebben.

Doelstelling 5 (sfeerartikelen) voert de lijst aan, verrassend genoeg zeer duidelijk zelfs. Gezien de inbedding in de Friese cultuur niet zo verrassend, maar dit is wel het enige bedrijf waar deze doelstelling zo prominent aanwezig is. Blijkbaar zijn er weinig grote, belangrijke issues geweest die in de krant konden verschijnen, waardoor de incidentele sfeerstukken overheersen. Of dit inherent is aan het bedrijf of een toevallig verschijnsel voor deze periode is, kan zonder verder onderzoek hier niet gezegd worden.

De doelstelling reorganisaties (1) is de ook al verrassende tweede, wat verklaard kan worden doordat moederbedrijf Sara Lee internationaal zeer groot is en dat daar regelmatig overnames en acquisities plaatsvinden. Doelstellingen 3 (wetgeving) en 4 (reclame) komen zelfs helemaal niet voor (in combinaties wel een paar keer), wat suggereert dat Douwe Egberts op die gebieden een consistente manier van werken heeft waar niets uitzonderlijks over te vertellen valt.

De *stakeholder* maatschappij (7) is zodanig overheersend dat de andere *stakeholders* hierbij in het niet vallen, wat logisch is gezien het hierboven geschetste plaatje. Bij de combinaties doelstellingen-*stakeholders* komt dit zelfde weer naar voren, de combinatie doelstelling sfeer/incidenteel (5) met *stakeholder* (7) is met 13 van de 56 vermeldingen de absolute topper.

MVO-aspecten:

Op MVO-gebied is het eerste wat opvalt dat Douwe Egberts zeer weinig negatieve vermeldingen krijgt. Qua aantal positieve vermeldingen zitten ze in de middenmoot, zodat het algehele oordeel overwegend positief is. Blijkbaar wil men niets negatiefs over het bedrijf horen, maar daarentegen valt er ook weer niet zoveel uitzonderlijk positiefs op MVO-gebied te melden. Kortom Douwe Egberts heeft een bepaald imago bij het publiek wat door de krant gecultiveerd wordt/blijft, en er valt weinig negatiefs te melden wat dat imago eventueel zou kunnen doorbreken. Aspecten die aan de positieve kant overheersen zijn 'productkwaliteit' (1c) en 'de waarde van personeel erkennen' (2j), wat geheel en al in het geschetste plaatje past.

Een van de weinige negatief getinte vermeldingen voor Douwe Egberts:

CNV verwerpt WW-regeling Douwe Egberts

LC, 5-10-1999

4.5.8 Friese Pers

Aangezien het dagelijkse werk van de Friese Pers (drukken en uitgeven) vooral achter de schermen om, buiten de ogen van het grote publiek plaatsvindt, zou je hierover niet veel te melden verwachten. Misschien wat sfeerstukken (5) over de bekende klanten/zaken die het werk met zich meebrengt, maar verder bleken de verwachtingen vooraf redelijk blanco te zijn.

De uitkomsten naar doelstelling blijken over alle categorieën verspreid te liggen, met als uitzondering de combinatie dagelijkse bedrijfsuitvoering (2) die samen met reclame en Pr (4) vaker voorkomt. Uit de artikelen valt af te leiden dat de dagelijkse bedrijfsuitvoering van de Friese Pers ook inhoudt dat bepaalde zaken die voor de cultuur in het algemeen van belang zijn, aandacht krijgen van de Friese Pers. Hetzij via sponsoring, hetzij via berichtgeving in hun media, andere mogelijkheden zijn nog actief meehelpen met organisatie van een evenement of investering in een project. Middels ruime interpretatie van hun dagelijkse werk weet de Friese Pers reclame voor zichzelf te maken terwijl ze er ook nog wat aan overhouden als bedrijf (ervaring en hun gage voor de organisatie van het gebeuren).

De belangrijkste *stakeholder* is hier wederom de maatschappij (7), echter om een iets andere reden dan bij de voorgaande bedrijven. De hele maatschappij kan hier namelijk wel beschouwd worden als mogelijke nieuwe consumenten voor het product van de Friese Pers (kort samengevat: drukwerk). Er kan beargumenteerd worden dat dat bij andere bedrijven ook het geval is, maar die producten zijn vaak specifiek op een bepaald segment van de maatschappij gericht, terwijl hier voor de Friese Pers gezegd kan worden dat iedereen wel eens een krant of een boek leest.

Naast de *stakeholder* maatschappij (7) is in combinatie ook de aandeelhouder (3) sterk vertegenwoordigd. De oorzaak hiervan kan gezocht worden in het feit dat de Friese Pers in 2000 de nieuwe krant Spits van de Telegraaf op haar persen ging drukken, dit bericht heeft meerdere malen op verschillende plaatsen in verschillende artikelen gestaan. Voor de aandeelhouders een belangrijk bericht, want het gaat blijkbaar zo goed met het bedrijf dat ze grote landelijke orders aankunnen. Bij de combinaties doelstellingen-*stakeholders* zijn dan ook combinaties van bovenstaande doelstellingen en *stakeholders* (2/4-7 en 5-7) het belangrijkste.

MVO-aspecten:

Friese Pers is ook weer een bedrijf wat in de Friese cultuur ingebed is, wat als verwachting een positief MVO-beeld oplevert. Dit wordt bevestigd, zowel op positief als negatief gebied staan ze in de middenmoot waardoor het plaatje als geheel positief overkomt. Ook hier zijn de aandeelhouders (3) relatief sterk vertegenwoordigd, en dan vooral in positieve zin. De oorzaak van de brede opvatting van hun dagelijks beleid moet namelijk gezocht worden in de top van het bedrijf, die 'het besef tonen dat maximalisatie van aandeelhouderswaarde (aspect 3a) niet het enige streven is'. Dit is inherent aan de bedrijfstak waarin de Friese Pers opereert, cultuur levert nu eenmaal niet altijd evenveel geld op maar dient wel gekoesterd worden. Alleen het aspect klant (1) krijgt meer negatieve dan positieve vermeldingen. Een mogelijke oorzaak

hiervoor zou kunnen zijn dat de Friese Pers een cultuuraspect probeert te promoten, iets waar de klant op dat moment geen behoefte aan heeft maar wat de Friese Pers wel wil proberen bij het onwillige publiek aan de man te brengen. Misschien is het nodig dat het bedrijf in zulk soort situaties toch beter luistert naar wat de klant nu echt wil, in plaats van alleen hun eigen beleid uit te voeren.

4.5.9 Friesland Bank

Aspecten die we hier op MVO-gebied hopen aan te treffen, die bij de Friesland Bank een rol zouden kunnen spelen (en die als gevolg hiervan ook in de doelstellingen en *stakeholders* terug zouden moeten komen), zijn ethisch beleggen en de zogenaamde groenfondsen (alleen maar investeren in zogenaamd maatschappelijk en milieu- vriendelijke bedrijven). Deze hebben betrekking op de dagelijkse bedrijfsuitvoering (2), welke doelstelling inderdaad prominent aanwezig is. De oorzaak hiervan moet echter meer gezocht worden in niet-MVO-specifieke zaken als de nieuwe koepel die de bank in hartje Leeuwarden wil bouwen, dit valt namelijk ook onder de doelstelling dagelijkse bedrijfsuitvoering (verhuizing/verbouwing).

Hier is verder wederom de *stakeholder* maatschappij (7) van belang. Wat *stakeholders* betreft, levert de Friesland Bank eigenlijk een zelfde beeld op als de Friese Pers; veel maatschappij (7) als *stakeholder*, hier eventueel in combinatie met *stakeholder* klant (1) of aandeelhouder (3). Nieuw hier is dat de combinaties doelstellingen-*stakeholders* een divers beeld opleveren. Bijvoorbeeld doelstelling dagelijkse bedrijfsuitvoering (2) wordt zowel met maatschappij alleen (7) als combinaties met deze *stakeholder* (1/7 en 3/7) veel gesignaleerd. Het duidelijkst is dit te merken bij genoemde *stakeholder* maatschappij (7); deze komt overal veel voor, maar meestal toch wel in relatie met doelstelling dagelijkse bedrijfsuitvoering (2) of incidentele stukken (5). Dagelijkse bedrijfsuitvoering en sfeerstukken zijn interessant voor een breed publiek, zo blijkt weer eens.

MVO-aspecten:

Hier in eerste instantie ook weer hetzelfde beeld als bij de Friese Pers; relatief weinig vermeldingen die dan ook nog overwegend positief zijn. Interessant wordt het echter als gekeken wordt naar welke vermeldingen positief en welke negatief zijn. Maatschappij (7) en, verrassend, klant (1) krijgen de meeste vermeldingen, zowel negatief als positief. Voor beide geldt echter dat er een duidelijk onderscheid tussen de positieve en negatieve aspecten is.

Positief bij klant (1) zijn ‘productkwaliteit’ (1c) en ‘erkenning als goede handelspartner’ (1e), wat duidelijk in lijn ligt met de *core business* van een bank: zorgen dat je goede financiële producten hebt en die vervolgens aan de man zien te brengen. Negatief hier zijn weer aspect 1c en ditmaal ook ‘communicatie met de klant’ (1g). De oorzaak hiervan ligt in het feit dat er iets mis was gegaan met uitbetalingen en de bank dat in eerste instantie niet tot aller tevredenheid opgelost heeft, een klein incident dus maar wel richtinggevend voor hoe het bedrijf met onverwachte misverstanden omgaat. Hier blijkt dus (opnieuw) dat negatief nieuws meer rubrieksruimte oplevert dan positief nieuws.

Bij maatschappij (7) zijn de aspecten ‘belang van ethisch verantwoorde investeringen’ (7f) en ‘luisteren naar externe groeperingen’ (7d) positief, terwijl ‘besef tonen van maatschappelijke verantwoordelijkheid’ (7e) de meeste negatieve vermeldingen oplevert. Hier kan wederom van gezegd worden dat de bank in het algemeen haar zaken goed op orde heeft, maar dat die

paar incidenten die negatief naar buiten komen dan meteen breed uitgemeten worden in de pers. ‘De waarde van personeel erkennen’ (2f) en ‘besef tonen dat maximalisatie van aandeelhouderswaarde niet het enige streven is’ (3a) worden ook hier positief vermeld.

Over het geheel gezien blijft het verder opmerkelijk dat voor twee bedrijven die in heel verschillende bedrijfstakken opereren toch grotendeels dezelfde aspecten van belang gevonden worden.

4.5.10 Friesland Coberco Dairy Foods (FCDF)

Verreweg het grootste bedrijf qua nieuwswaarde levert ook verreweg de meeste artikelen op, zoveel is wel duidelijk geworden. Het totaal aantal artikelen (180) is bijna het dubbele van het aantal van nummer twee (SCI, met 96 artikelen) waarbij dan ook nog eens de hele kleine, niet zozeer van belang zijnde artikelen over FCDF zijn weggelaten.

Veel stukken waren te vinden in het opiniegedeelte van de krant, een dagelijkse column ging bijna wekelijks over FCDF en de zuivelbranche. Als gevolg hiervan komt de doelstelling sfeer/incidenteel (5; en de combinatie van deze doelstelling met de *stakeholder* maatschappij (7)) relatief veel voor. Over de perikelen in de zuivelbranche is bijna altijd wel een leuk en in elk geval actueel artikel op papier te krijgen.

De doelstellingen die echter vooral overheersen zijn dagelijkse bedrijfsuitvoering (2) en in het verlengde daarvan product/branche-informatie (6). Ontwikkelingen op de markt (wat doet concurrent Campina, wat moet de jaarlijkse melkprijs worden, etc.) en een hoop publiciteit als gevolg van de perikelen rondom vee in deze jaren, samen met het feit dat FCDF gewoon een van de grootste en bekendste bedrijven uit Friesland is, maken dat deze doelstellingen prominent aanwezig zijn.

Vooralsinds de fusie met De Zeven Provinciën uit Meppel is FCDF zich steeds duidelijker gaan profileren. De reorganisatie zelf leverde in deze jaren echter geen nieuws meer op, want die is al een tijdje geleden voltooid. Dat is waarschijnlijk gelijk de reden dat de doelstelling reorganisaties (1) relatief zeer weinig voorkomt, minder dan het relatieve totaalbeeld laat zien. Er was gewoon niks te melden op dat vlak voor FCDF, het bedrijf kan bijna niet groter worden dan ze al is.

Vanuit de combinaties van doelstellingen-*stakeholders* geredeneerd zou de *stakeholder* maatschappij (7) het meeste voor moeten komen, en dat doet hij ook daadwerkelijk. Hij is zelfs verreweg de grootste voor FCDF, op afstand gevolgd door leverancier (5) en personeel (2). Gezien de aanwezigheid van de doelstelling dagelijkse bedrijfsuitvoering (2) is de positie van *stakeholder* personeel (2) niet zo vreemd. De duidelijke aanwezigheid van de leverancier komt wederom door de BSE- en mond-en-klauwzeer crises, de boeren zijn namelijk de leveranciers van FCDF.

Leveranciers zijn bij FCDF relatief veel in het nieuws:

Boeren lopen warm voor ecologische melk

LC, 8-8-2000

Wak tussen boer en consument groeit

LC, 5-8-2000

Bio-boer midden in het boze buitenbos

LC, 29-7-2000

Wederom lijkt FCDF of bepalend of juist een bijna exacte volgeling te zijn voor/van de algemene trend, want de combinaties van doelstellingen-*stakeholders* die het meest voorkomen zijn doelstelling sfeer/incidenteel (5) met *stakeholder* maatschappij (7), en doelstelling dagelijkse bedrijfsuitvoering (2) met *stakeholder* personeel (2).

MVO-aspecten:

Verrassend was het relatief gezien lage aantal vermeldingen van MVO-aspecten, waarbij het aantal positieve vermeldingen het aantal negatieve wel nog net overstijgt. Bepaalde zaken hoeven blijkbaar niet wekelijks in de krant genoemd te worden, eens per maand is wel genoeg. Absoluut gezien krijgt FCDF wel duidelijk de meeste vermeldingen, 122 van de in totaal 583, meer dan een vijfde dus.

De meest positieve aspecten waren ‘positieve opstelling t.o.v. overleg met vakbonden’ (2i), ‘de waarde van personeel erkennen’ (2j) en ‘aandacht besteden aan productkwaliteit’ (1c). Evenveel vermeldingen, maar dan negatief, kregen de volgende aspecten: ‘aandacht besteden aan beloningsstructuur’ (2c), ‘de waarde van personeel erkennen’(2j) en ‘milieuvriendelijk produceren’(8a).

De waarde van personeel lijkt dus een discussiepunt te zijn bij FCDF. Dit aspect komt echter vooral naar voren in incidentele situaties, bijvoorbeeld als er ontslagen vallen of er een verhuizing plaatsvindt. De neiging van de krant lijkt te zijn om in deze situaties de aspecten wat op te blazen: of het is heel negatief of het is juist zeer positief.

Meer algemeen gezien heeft FCDF de vermeldingen gespreid over zo’n beetje alle categorieën. Bijvoorbeeld de enige vermelding over mensenrechten (6) is voor FCDF. Dit betrof een artikel over de activiteiten van FCDF in landen in Azië, Afrika en Zuid-Amerika. Aangezien deze landen (vooral de Aziatische) erom bekend staan dat men het er niet zo nauw neemt met de mensenrechten, werd hierdoor het aspect ‘eisen stellen aan de vestigingsplaats van de onderneming, d.w.z. niet vestigen in een land waar de mensenrechten worden geschonden’ (6c) in negatieve zin op FCDF van toepassing.

Andere aspecten die alleen bij FCDF voorkwamen waren ‘milieuvriendelijke grondstoffen en halffabrikaten gebruiken’ (8d) en ‘milieuvriendelijk verpakkingsmateriaal gebruiken’ (8e). Dit zal vast niet liggen aan het feit dat andere bedrijven dit niet doen. FCDF krijgt waarschijnlijk als enige voldoende ruimte in de krant zodat dit bij hen tussen de andere aspecten naar voren kan komen terwijl het bij andere bedrijven deze kans niet of minder krijgt. Hetzij doordat die niet zoveel aandacht besteden aan dit aspect of doordat andere onderwerpen belangrijker lijken voor de beperkte krantruimte.

Opvallend voor verder zowel klant (1) als milieu (8) is dat voor beide de positieve vermeldingen over verschillende aspecten gespreid zijn, terwijl slechts een aspect binnen de categorie negatieve vermeldingen krijgt (voor milieu het eerder genoemde aspect 8a en voor klant aspect 1g, ‘openstaan voor wensen van de klant’). Deels ter compensatie van aspect 8a kan worden aangevoerd dat aspect 5a4 ‘eisen opleggen aan leverancier m.b.t. milieuvriendelijk produceren’ wel positief is. FCDF besteedt dus wel aandacht aan milieuvriendelijk produceren, maar blijkbaar gaat er soms wel eens iets mis.

Bovenstaande lijkt eerder genoemde conclusie te bevestigen, namelijk dat in sommige situaties aspecten wat versterkt worden. Dit in aanmerking genomen, mag geconcludeerd worden dat deze beide categorieën overwegend positief zijn, iets wat niet gezegd kan worden voor personeel (2), concurrent (4) en maatschappij (7). Hier zijn positieve en negatieve vermeldingen in ongeveer gelijke mate te vinden, soms zelfs overwegend negatief. In het

geval van concurrent (4) heeft dit te maken met het feit dat FCDF en Campina gezworen concurrenten zijn, de enige twee grote spelers op de Nederlandse zuivelmarkt wat zo af en toe een felle strijd op kan leveren met als gevolg dat samenwerking niet ter sprake komt (aspect 4a ‘bereidheid tot samenwerking wanneer dat voordelen voor de maatschappij kan opleveren’ is vooral negatief).

Al met al kan echter wel gezegd worden dat, met alle publiciteit die een groot concern ten deel valt, FCDF daar goed uit naar voren komt.

4.5.11 Frisian Shipyard Welgelegen (FSW)

Door alle faillissements- en overnameperikelen rondom de scheepswerf en haar branchegenoten komt de doelstelling reorganisaties (1) het meest naar voren. De hele branche had in die periode last van zwaar weer, wat ook zeker zijn weerslag had op FSW. De uiteindelijke overname door Volharding Shipyards is vooraf gegaan door heel wat speculaties over het al dan niet voortbestaan en zo ja, in welke vorm dan, van de scheepswerf. Dit had ook zijn invloed op en werd beïnvloed door de dagelijkse bedrijfsuitvoering van de werf; waren er (grote) orders of niet en kon de werf draaiende blijven? Bovenstaande verklaart tevens waarom bij de combinaties van doelstellingen 1-2 (dagelijkse bedrijfsuitvoering) en 1-6 (product/branche) het meeste voorkomen.

Wat misschien wel een beetje vreemd is, is dat ondanks alle overnameperikelen er weinig financiële artikelen (doelstelling 0) in de krant verschenen zijn. Een dreigend faillissement is toch vooral een geval van ontbrekende cijfers/financiën zou je zeggen. In dit geval echter hadden de oorzaken (o.a. een slappe markt) van de situatie en de organisatorische gevolgen voor de werf een grotere nieuws waarde dan puur de financiële gevolgen. Wat eigenlijk een bevestiging is van wat reeds eerder opgemerkt werd, dat de krantlezer niet zozeer geïnteresseerd is in de cijfers maar meer in het verhaal achter de cijfers.

Het beeld bij de *stakeholders* bevestigt nogmaals het hierboven geschetste plaatje. De krantlezer, oftewel de maatschappij (*stakeholder* 7) is vooral geïnteresseerd in alle perikelen en nieuwe ontwikkelingen rondom een branche/bedrijf in beweging en is dus prominent aanwezig. De concurrent (*stakeholder* 4) kan zowel een medestander (samen in gevecht tegen de markt; wie is bereid steun te leveren, zo nodig middels een overname) als een tegenstander (wie krijgt die grote order) zijn, maar is in beide hoedanigheden een factor waar FSW rekening mee moest houden en als zodanig hier op de voorgrond aanwezig (dit in tegenstelling tot bij de meeste andere bedrijven in dit onderzoek). Ook de aandeelhouders (*stakeholder* 3) vormen toch wel een doelgroep, het is ten slotte het eigendom van ‘hun’ bedrijf wat in het geding is.

Klant (1) en leverancier (5) komen beide teleurstellend geen enkele keer voor, ondanks dat er toch wel over de dagelijkse bedrijfsuitvoering (doelstelling 2) geschreven werd. Blijkbaar waren ook in die artikelen de andere *stakeholders* prominenter aanwezig. Mensenrechten (6) en milieu (8) lijken in deze context ook helemaal niet van belang te zijn m.b.t. FSW.

De combinaties van doelstellingen-*stakeholders* (voor zover aanwezig) liggen verspreid over alle categorieën. Ook hier komt naar voren dat een aantal (hierboven genoemde) doelstellingen en *stakeholders* in willekeurige combinaties prominent aanwezig zijn.

MVO-aspecten:

Wat gezien bovenstaande wel verwacht kon worden, is de negatieve vermeldingen bij de aandeelhouders (categorie 3). Een faillissement is nooit prettig voor aandeelhouders, en meestal (zoals hier ook het geval was) is het hele proces nogal ondoorzichtig en weten de aandeelhouders niet waar ze aan toe zijn (geen duidelijke informatie (aspect 3a) en er kan geen rekening gehouden worden met al hun wensen (aspect 3c)). Het leveranciersaspect (5) komt er ook negatief uit, wat waarschijnlijk ook deels met het dreigende faillissement te maken heeft: als je bedrijf op instorten staat, ben je bereid meer risico's te nemen om het hoofd maar boven water te houden.

Gelukkig zijn er echter ook nog positieve aspecten te melden; het personeel heeft geen klagen gehad bij de overname want FSW staat 'positief t.o.v. vakbondsoverleg' (aspect 2i), maar hun waarde voor het bedrijf had wel wat meer erkend kunnen worden (aspect 2j is negatief).

Ondanks de prominente aanwezigheid van de maatschappij (7) bij de *stakeholders*, krijgt ze hier geen enkele vermelding. Blijkbaar zijn de artikelen vooral bedoeld ter kennisneming voor de krantlezer, en hebben ze niet zozeer betrekking op de maatschappij als rechtstreekse *stakeholder* van FSW (sensatie-aspect?!).

Het totaal aantal vermeldingen was even groot als het aantal artikelen (namelijk 22), waarbij er meer negatieve dan positieve vermeldingen waren (als een van de weinige bedrijven). Een fluctuerende markt en overnameperikelen doen blijkbaar geen goed voor het MVO-bewustzijn van de betrokken bedrijven.

4.5.12 Ingenieursbureau Oranjewoud

Dagelijkse bedrijfsuitvoering (2) blijkt voor Oranjewoud de belangrijkste doelstelling te zijn. Ondanks dat alle doelstellingen wel eens voorkomen, is deze zelfs meer dan twee keer zo groot als de nummer twee, doelstelling sfeer-/incidentele artikelen (5).

Vanuit haar *core business* als ingenieursbureau moet Oranjewoud wel rekening houden met MVO-aspecten als bijvoorbeeld milieu, wil ze een goede naam houden in haar branche. Waarschijnlijk deels vanwege dit feit, dat ze hun zaakjes al goed op orde hebben binnen Oranjewoud (of in elk geval op orde lijken te hebben), valt er niet zoveel sensationeels binnen de andere categorieën over het bedrijf te melden.

Een ander aspect wat echter waarschijnlijk een betere verklaring geeft voor dit beeld is dat juist in de dagelijkse bedrijfsuitvoering voor Oranjewoud de mogelijkheid tot onderscheiden ligt. In het noorden van het land is de bekendheid van het ingenieursbureau vooral te danken aan de prestigieuze (en vaak PR-gerichte) projecten die ze aanneemt (o.a. de bouw van een met Thialf vergelijkbare ijshal in Minsk, Wit Rusland). Ook doet Oranjewoud vaak milieu- en/of bodemonderzoek voor de overheid, wat meestal zijn oorzaak kent in het feit dat er in die gevallen iets niet helemaal zuiver is met de betreffende grond/milieu. Ook dit levert publiciteit op, terwijl het voor Oranjewoud gewoon dagelijkse bedrijfsactiviteiten zijn. De tweede positie van de doelstelling sfeerartikelen (5) komt overeen met dit beeld, Oranjewoud is vaak wel met iets bezig wat veel mensen interesseert en dus een leuk artikel op kan leveren.

De *stakeholders* klant (1) en maatschappij (7) zijn dan ook prominent aanwezig, ten koste van de andere categorieën. Artikelen over de dagelijkse bedrijfsuitvoering van Oranjewoud hebben bijna altijd betrekking op een project waar ze mee bezig zijn (en dus op een klant, waarbij die klant vaak de overheid en dus de maatschappij is) en komen in de krant omdat de lezer (de maatschappij) er waarschijnlijk wel in geïnteresseerd is.

Milieu (8) komt als *stakeholder* teleurstellend weinig voor, ondanks dat het zo'n belangrijke plaats in de bedrijfsactiviteiten inneemt of zou moeten nemen. Blijkbaar is dat feit toch niet interessant genoeg om er voor de lezer (uitgebreid) op in te gaan, terwijl een aantal artikelen wel de doelstelling product/branche informatie (6) hebben (waarbij Oranjewoud zich zou kunnen onderscheiden op bijvoorbeeld milieugebied).

Ook bij de combinaties doelstellingen-*stakeholders* komen bovengenoemde categorieën het meeste voor, in willekeurige combinaties. Er is niet een bepaalde combinatie die meer dan de andere voorkomt, ondanks dat de aantallen bij de doelstellingen en *stakeholders* met kop en schouders boven de rest uitsteken.

MVO-aspecten:

Oranjewoud krijgt duidelijk meer positieve (79%) dan negatieve (21%) vermeldingen van MVO-aspecten. De hierboven vermeende signalering dat aanwezige milieu-/MVO-aspecten te weinig aandacht krijgen klopt blijkbaar toch niet. De positieve vermeldingen strekken zich uit over alle categorieën (behalve mensenrechten (6) en leveranciers (5)), terwijl de negatieve een enkele keer voorkomen bij maatschappij (7) en klant (1). Aangezien dit de categorieën zijn die bij de *stakeholders* verreweg de grootste aantallen artikelen kregen, is dat niet zo vreemd; hoe meer genoemd hoe meer kans op vermeldingen, zowel positief als negatief.

Positief zijn (vooral) 'een actieve opstelling bij maatschappelijke problemen' (7a), 'erkenning als een goede handelspartner' (1e), 'aandacht voor veiligheid en gezondheid personeel' (2a), 'bereidheid tot samenwerken met concurrent in het belang van de maatschappij' (4a) en 'milieuvriendelijk producten produceren' (8f). Oranjewoud is een bedrijf met een zeer sociaal gezicht, naar buiten toe stralen ze betrokkenheid uit en dat wordt (gelukkig) toch wel opgepakt door de media.

4.5.13 Rendac

Kenmerkend voor Rendac, of misschien wel de afvalverwerkingbranche, is dat meer dan de helft van de artikelen meer dan twee *stakeholders* betreft. In Tabel 2 (hoofdstuk 4.3.2) staan maatschappij (7) en milieu (8) als belangrijkste *stakeholders*, maar de *stakeholders* leverancier (5) en klant (1) horen zeker ook bij dit rijtje. Van de ophef rondom de vleesindustrie heeft Rendac zeker zijn deel meegekregen, wat ook niet zo verwonderlijk is gezien het feit dat het afmaken van dieren en het verwerken van de kadavers juist hoofdpunten is de publieke discussie waren. Dit raakte echter zoveel aspecten tegelijkertijd, dat er niet een *stakeholder* als dé belangrijkste aan is te geven. De leveranciers, de boeren, waren op milieugebied de bron van discussie, en de klant zowel als de maatschappij legden als gevolg hiervan druk op Rendac om de kwaliteit van de bedrijfsvoering te benadrukken.

Wat de overige *stakeholders* betreft, concurrenten (*stakeholder* 4) heeft Rendac in Nederland nauwelijks, en door het massaal afmaken van dieren had het bedrijf een overvloed aan werk zodat continuïteit absoluut niet het onderwerp van gesprek was; *stakeholder* 3, de aandeelhouder, kwam dus ook nauwelijks voor in dit plaatje.

Bij de doelstellingen zou je vervolgens verwachten dat product/branche (6) een veel voorkomende doelstelling zou zijn, maar dat is niet het geval. Het was dan ook niet zozeer de branche waarin Rendac opereert (destructiebedrijf) die het onderwerp van discussie was, het was de branche waarin Rendac's leveranciers opereren (veehouderij) waar de zaken escaleerden. Dit had echter wel zijn invloed op de dagelijkse bedrijfsuitvoering (doelstelling

2) van Rendac. De destructie van besmet vlees en de grote toename in de hoeveelheid te verwerken kadavers hielden zowel Rendac zelf als de krantlezer bezig.

De tevens veel voorkomende doelstelling wet- en regelgeving (3) heeft hier ook mee te maken. Wat zijn precies de regels voor het verwerken van dode dieren die besmet zijn? Moeten die regels niet aangescherpt worden gezien de grote hoeveelheden? Worden alle regels wel precies gevolgd, kan er niet iets doorheen glippen zodat de klant uiteindelijk toch een besmet product krijgt? Vragen als deze hielden een groot aantal mensen toch wel bezig in die periode.

MVO-aspecten:

Een flinke publieke discussie over een (gerelateerde) branche of product onder vuur levert in dit geval een flink aantal MVO-vermeldingen op (relatief t.o.v. het aantal artikelen). Gelukkig voor Rendac bleek het merendeel daarvan positief, wat opgevat kan worden als een teken dat de krant (als representant van de maatschappij) vertrouwen heeft in het bedrijf. De positieve vermeldingen hadden vooral betrekking op de categorieën klant (1) en maatschappij (7). Aspecten als 'productveiligheid' (1b), 'erkenning als goede handelspartner' (1e) en 'openstaan voor communicatie met de klant' (1g) geven aan dat Rendac zich bewust is van het feit dat de klant/maatschappij een bedrijf kan maken of breken, helemaal in een branche die onder vuur ligt. De aspecten 'openstaan voor communicatie met externe groeperingen' (7d) en 'besef tonen van maatschappelijke verantwoordelijkheid' (7e) bevestigen dit beeld.

Rendac lijkt in elk geval op MVO-gebied goed bezig te zijn. Dit beeld wordt echter een beetje ontkracht doordat er toch nog wel een aantal negatieve vermeldingen is. Misschien niet helemaal verbazingwekkend is dat die aspecten deels dezelfde zijn die zojuist als positief genoemd werden (1b en 7e), met als uitbreiding van aspect 1b een aantal milieuaspecten (8) m.b.t productie die negatief naar voren komen. De meningen in de publieke discussie blijken duidelijk verdeeld te zijn, maar komen toch steeds weer neer op hetzelfde punt: de maatschappij wil er zeker van zijn dat een in dit geval vooral op milieugebied kwalitatief goed en veilig product gemaakt wordt.

4.5.14 SCI

SCI lijkt op financieel (0), reclame (4) en product/branche gebied (6) helemaal niet interessant te zijn, aangezien deze doelstellingen in het niet vallen bij de andere categorieën. De oorzaak hiervan kan gezocht worden in een aantal aspecten, waarvan de volgende de meest waarschijnlijke is: er gebeurde in deze periode gewoon niet zoveel bijzonders op deze gebieden. SCI is (onderdeel van) een groot internationaal opererend bedrijf, waar zaken m.b.t financiën en reclame centraal (en dus niet in Nederland) geregeld worden, en over de assemblage van computeronderdelen (lopendebandwerk) valt niet zoveel spectaculairs te melden.

De andere doelstellingen leverden daarentegen heel wat meer voer voor (publieke) discussie op. De doelstellingen dagelijkse bedrijfsuitvoering (2), reorganisaties (1) en wet- en regelgeving (3) houden daarbij in dit geval ook nog eens rechtstreeks verband met elkaar, zodat wel duidelijk is welke doelstellingen overheersen.

Eigenlijk kan de hele discussie over SCI tot twee punten samengevat worden, die beide betrekking hebben op bovenstaande drie doelstellingen. Punt een is de komst van de vestiging van SCI naar het internationale bedrijvenpark in Heerenveen en de discutabele subsidies die het bedrijf daarvoor kreeg van de lokale overheid. Het tweede punt heeft ook te maken met de

komst van SCI naar Friesland, maar nu betreft het het personeelsbeleid van SCI (SCI weigert in eerste instantie de geldende CAO toe te passen). De publieke discussie over deze beide punten heeft een aantal jaren voortgesleept, om in juli van dit jaar (2002) nog even fel op te vlammen en vervolgens een abrupt einde te krijgen. SCI maakte op dat moment namelijk bekend dat ze de vestiging in Heerenveen gaat sluiten en de productie naar het buitenland gaat verplaatsen. Voor meer informatie hierover zie Bijlage 4.

Wat *stakeholders* betreft zijn eigenlijk alleen het personeel (2) en de maatschappij (7) aanwezig, wat overeenkomt met bovenstaande hoofdpunten en doelstellingen. De reden dat de maatschappij zo overweldigend aanwezig is, komt ook doordat de maatschappij in de vorm van de (provinciale) overheid en gemeenteraad ditmaal direct betrokken was bij de *issues* rondom SCI en zelfs een actieve rol heeft gehad in het veroorzaken van de discussie.

Alle combinaties van doelstellingen-*stakeholders* die veel voorkomen hebben dan ook betrekking op de doelstellingen reorganisaties (1), dagelijkse bedrijfsuitvoering (2) of wet- en regelgeving (3), en de *stakeholders* personeel (2) of maatschappij (7). Hierbij kan nog opgemerkt worden dat de doelstelling dagelijkse bedrijfsuitvoering (2) het meest voorkomt in combinatie met de *stakeholder* personeel (2).

De enige combinatie die daarbuiten nog opvalt is doelstelling sfeer/incidenteel (5) met *stakeholder* maatschappij (7). Blijkbaar is, als er een sfeerartikel over SCI gepubliceerd wordt dat artikel vooral bedoeld voor het grote publiek, de maatschappij. Deze conclusie wordt in zijn algemeenheid ook al getrokken in hoofdstuk 4.3.3, de combinatie 5-7 is ook in totaal de meest voorkomende combinatie.

MVO-aspecten:

Door alle discussie over de verstrekte subsidies (waar SCI direct niets mee te maken had, maar het had wel betrekking op het bedrijf) en de moeilijke opstelling van SCI in het overleg met de vakbonden over de toe te passen CAO, heeft SCI meer negatieve dan positieve vermeldingen gekregen. Door het grote totaal aantal artikelen is het percentage totaal aantal vermeldingen niet zo hoog, maar hoog genoeg om een aantal aspecten duidelijk naar voren te laten komen. De negatieve vermeldingen zitten zoals verwacht, grotendeels bij personeel (2) en maatschappij (7). De positieve aspecten hebben echter eigenlijk alleen betrekking op personeel (2), op het gebied van de maatschappij (7) overheerst toch blijkbaar een negatieve stemming ondanks dat SCI direct geen invloed op het hele subsidieverhaal heeft gehad.

De negatieve aspecten bij personeel hebben betrekking op de starre opstelling van SCI in de CAO-kwestie. Eerst wist het buitenlandse bedrijf niet precies wat ze met de (typisch Nederlandse) CAO-constructie aanmoest en vervolgens wilden ze een lagere CAO afdwingen, waarbij zelfs gedreigd werd met vertrek uit Heerenveen. De aspecten ‘aandacht besteden aan beloningsstructuur’ (2c) en ‘positieve opstelling t.o.v. overleg met vakbonden’ (2g) zijn dan ook flink negatief.

Voor de categorie personeel (2) kan tevens een trend in de tijd aangegeven worden. In 1999 overheerste vooral een negatieve stemming, want in die periode was het moeizame overleg tussen SCI en de vakbonden een zich voortslepend proces, wat voor SCI op MVO-gebied een flink aantal negatieve vermeldingen opleverde. Halverwege 2000 begon het tij echter te keren en uiteindelijk is er dat jaar een overeenkomst tussen SCI en de vakbonden bereikt, wat vanaf dat moment positieve vermeldingen voor SCI begon te genereren. Wat ook positief voor SCI uitpakte, is het feit dat het lopendebandwerk praktisch geen opleiding vereist waardoor onder

meer asielzoekers en andere moeilijk te plaatsen werklozen bij SCI aan de slag konden (aspect 2g, ‘actieve opstelling m.b.t. achtergestelde groeperingen’ is als gevolg hiervan positief).

Bij de categorie maatschappij zijn vooral de aspecten ‘het belang van eerlijke informatieverstrekking over product en bedrijf inzien’ (7c) en ‘besef tonen van maatschappelijke verantwoordelijkheid’ (7e) negatief. Het eerste aspect kan teruggevonden worden in het feit dat SCI gedurende alle (EU-)perikelen rondom de verstrekte subsidies praktisch niets van zich heeft laten horen, terwijl van tevoren toch wel duidelijk was dat een aantal constructies waarschijnlijk zijn gecreëerd met de intentie regels te omzeilen (ongeacht de goede bedoelingen die hieraan ten grondslag lagen). Dit heeft ook betrekking op het tweede aspect, maatschappelijke verantwoordelijkheid houdt onder andere in dat je jezelf of je bedrijf niet ten koste van andere bedrijven of de overheid in een uitzonderingspositie mag plaatsen waar jouw bedrijf als enige profijt van heeft. Dit aspect heeft tevens betrekking op de CAO-discussie; je bedrijf willen onttrekken aan een maatschappelijke constructie als de CAO geeft niet echt blijk van verantwoordelijkheidsgevoel. Door het te werk stellen van moeilijk plaatsbare werklozen krijgt dit aspect echter ook nog een paar positieve vermeldingen.

4.5.15 Van Nelle Tabak

Doelstelling product/branche (6) is de hier de grootste categorie, wat toch wel een beetje verrassend is. Gezien de overname door Imperial Tobacco en de vroegere band met Douwe Egberts hadden ook andere categorieën duidelijker naar voren kunnen komen. In de betreffende jaren is het echter wel zo dat in Nederland het proces tegen (vooral) concurrent Niemeijer op gang begon te komen en veel in de publiciteit was, zodat de branche (waaronder Van Nelle) hiervan zeker een tik meekreeg.

Van de doelstellingen die daarna het meest aanwezig zijn, is de doelstelling sfeer-/incidentele artikelen te verklaren uit bovengenoemde. Als ex-onderdeel van Douwe Egberts heeft Van Nelle een lange historie in Friesland, en ook de artikelen die zij binnen de branche maken (o.a. pijp- en pruimtabak) zijn sfeer- (en cultuur-) gevoelig en kunnen mooie artikelen opleveren. De *stakeholder* maatschappij (7) is waarschijnlijk vooral dankzij deze artikelen op de voorgrond aanwezig.

Vreemd is echter zeker dat ondanks de overname door Imperial Tobacco de doelstelling reorganisaties (1), met in het kielzog de *stakeholder* aandeelhouder (3), slechts een keer voorkomt. Bij de *stakeholders* lijkt dit aspect echter wel weer deels naar voren te komen in de vorm van de *stakeholder* personeel (2) die relatief vaak voorkomt. Bij overnames is de *stakeholder* die het meeste in de krant verschijnt vaak het personeel, aangezien die in directe zin het meeste te maken krijgen met de effecten van de overname. De combinaties van doelstellingen-*stakeholders* spreken dit echter weer tegen, want de combinatie die het meeste voorkomt is die van doelstelling dagelijkse bedrijfsuitvoering (2) met *stakeholder* personeel (2). In deze periode was er blijkbaar over de dagelijkse bedrijfsuitvoering en dan met name zaken betreffende het personeel wat te vertellen.

Wat de *stakeholders* betreft, voor een derde van de artikelen geldt dat er meer dan twee *stakeholders* waren. Dit neutraliseert deels de bovenstaande veronderstelling dat er (onterecht) geen aandacht aan de overname werd geschonken, want bij een overname zijn altijd meerdere *stakeholders* betrokken. Deze zijn echter niet meegenomen in de totalen per *stakeholder* (niet duidelijk te achterhalen), want het belang per *stakeholder* daalt zodra meerdere *stakeholders*

gelijkwaardig in een artikel aanwezig zijn en dat is de hoofdreden dat ze niet apart zijn meegenomen in het overzicht per totalen per *stakeholder*.

Stakeholders leverancier (5) en milieu (8) komen jammer genoeg (praktisch) niet voor, ondanks dat over tabaksleveranciers misschien wel heel aparte verhalen te vertellen zijn. Ze werken in elk geval in een branche die milieu- en discussiegevoelig is, dus zou er best wat over geschreven mogen worden. In plaats hiervan worden *issues* als de introductie van Drum in Engeland uitgebreid in de pers uitgemeten, vooral omdat het een (zeer) succesvolle introductie is geweest. De mensen in Engeland gaan massaal aan de shag (in elk geval meer en sneller dan verwacht werd), wat weer een leuk verhaal over de dagelijkse bedrijfsuitvoering (doelstelling 2) in combinatie met vernieuwing van de markt voor een product (doelstelling 6) van Van Nelle oplevert.

Van Nelle boort een nieuwe markt aan:

Kijken, ruiken, voelen en roken
Drum-shag rukt snel op in Engeland
LC, 29-11-2000

MVO-aspecten:

Ten opzichte van het aantal artikelen krijgt Van Nelle relatief veel MVO-vermeldingen, maar dat komt ook deels dat er niet zoveel artikelen over Van Nelle geschreven zijn. Meer dan de helft van de vermeldingen is positief, maar het ontloopt het aantal negatieve vermeldingen niet zoveel. De meeste vermeldingen zijn hier te vinden in de categorieën klant (1) en personeel (2), waar voor beide geldt dat de positieve en negatieve vermeldingen ongeveer in evenwicht zijn.

Meest negatief zijn, verrassend genoeg, de aspecten ‘de klant bewust maken van maatschappelijke issues’ (1d; is nergens anders negatief) en ‘het stimuleren van betrokkenheid van personeel’ (2e). De eerste valt te verklaren vanuit het rechtszaakverhaal; dat roken slecht voor de gezondheid is, is jarenlang in de doofpot gestopt en komt nu uitgebreid in de openbaarheid, maar niet op initiatief van de tabaksproducenten. Een verklaring voor het tweede aspect is moeilijker te vinden; dit is waarschijnlijk een incident geweest wat uitgebreider dan noodzakelijk in de krant is verschenen.

Aan de andere kant zijn de aspecten ‘goede sociale regelingen’ (2h) en ‘positieve opstelling t.o.v. overleg met de vakbonden’ (2i) weer overwegend positief, net als ‘aandacht besteden aan productkwaliteit’ (1c). Het personeel komt er bij de overname van Van Nelle toch zo slecht nog niet af, en de publieke discussie heeft als positief gevolg dat het de tabaksproducenten (waaronder Van Nelle) dwingt aandacht te besteden aan hun productkwaliteit.

4.6 Samenvatting en conclusies

In dit onderzoek is gekeken naar het beeld wat in de media, specifiek een krant (de Leeuwarder Courant), van bepaalde Friese bedrijven ontstaat. De focus is daarbij gelegd op aspecten van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, oftewel MVO.

De reden om voor de Leeuwarder Courant (LC) te kiezen is dat het de grootste regionale krant in Friesland is, die tevens bekend staat als kwalitatief goede krant. In het vooronderzoek zijn 15 bedrijven uit Friesland geselecteerd op vooral grootte en nieuws waarde (op basis van een onderzoek in de LC). Uit de jaren 1999 en 2000 (de meest recente jaren die volledig beschikbaar waren op microfilm) zijn vervolgens artikelen geselecteerd waarmee een database van uiteindelijk 665 artikelen is samengesteld.

Om analyse van de artikelen eenvoudiger en tegelijk uitgebreider (meer mogelijkheden om te onderzoeken) te kunnen maken, zijn bedrijfsdoelstellingen en *stakeholder* categorieën als te onderzoeken factoren toegevoegd. In de bespreking van de theorie omtrent MVO worden deze factoren ook zo veel mogelijk meegenomen in de vergelijking. Voor het MVO-gedeelte van het onderzoek is gebruik gemaakt van een checklist voor het signaleren van MVO-aspecten in jaarrekeningen. Deze checklist is ook voor dit onderzoek goed te gebruiken, maar dan wel met de kanttekening dat bij analyse van de resultaten een ruimere interpretatie van de aspecten gehanteerd is dan bij onderzoek van een jaarrekening het geval zou zijn.

De probleemstelling waarop met dit onderzoek wordt gepoogd een antwoord te vinden is de volgende: *“Wat is het beeld dat in de krant van Friese ondernemingen naar voren gebracht wordt en wat kunnen de achterliggende redenen daarvoor zijn, welke elementen van ondernemingsbeleid komen daarbij aan de orde en wat is de rol van MVO in dit geheel?”*

Bij analyse van de resultaten is, behalve op de hoofdfactoren, ook gelet op eventuele combinaties van factoren, het onderscheid tussen positieve en negatieve MVO-aspecten en artikelen waarin meerdere bedrijven voorkomen. Eerst zullen hier echter de algemene resultaten besproken worden.

Samenvattend kan gezegd worden dat van de bedrijven die het meest in het nieuws waren, ook de meeste uitspraken over MVO gevonden werden, hoewel relatief gezien de percentages achteruit liepen. Voor FCDF (met 180 artikelen het bedrijf dat het meeste in de krant kwam) was er slechts 68% aan vermeldingen t.o.v. aantal artikelen, terwijl Rendac met 13 artikelen 331% aan vermeldingen kreeg. Er was weinig informatie bedoeld voor of gerelateerd aan aandeelhouders (3), concurrenten (4) of leveranciers (5); het medium krant blijkt minder geschikt om die doelgroepen te bereiken. Er waren weinig rechtstreekse vermeldingen van aspecten uit de *checklist*; hier om is ook gekozen voor een ruimere interpretatie van de aspecten in de checklist omdat er anders waarschijnlijk weinig te analyseren zou zijn.

Verder is het onderwerp waar in het algemeen het meest over geschreven is het personeel (2), een aspect dat het leven van de krantenlezer het meest direct kan raken. En krantenartikelen blijken uiteindelijk toch grotendeels bedoeld te zijn voor het grote publiek, zijnde de maatschappij (7) en (potentiële) klanten (1).

De top drie van meest voorkomende doelstellingen is:

- | | |
|--------------------------------------|------|
| 1. Dagelijkse bedrijfsuitvoering (2) | 284x |
| 2. Sfeer, incidenteel (5) | 199x |
| 3. Product/branche informatie (6) | 157x |

De top drie van meest voorkomende *stakeholders* is:

- | | |
|----------------------|------|
| 1. Maatschappij (7) | 419x |
| 2. Aandeelhouder (3) | 124x |
| 3. Personeel (2) | 111x |

De top drie meest voorkomende categorieën MVO-aspecten is:

- | | |
|---------------------|------|
| 1. Personeel (2) | 170x |
| 2. Klant (1) | 136x |
| 3. Maatschappij (7) | 115x |

De relatie tussen het gevormde beeld in de krant en het ondernemingsbeleid komt in het kort neer op het feit dat sommige doelstellingen zo specifiek (wetgeving (3) en financieel(0)) zijn dat ze niet vaak vermeld worden in de (meestal) meer algemene artikelen, en dat andere zo breed zijn (o.a. dagelijkse bedrijfsuitvoering (2) en sfeer/incidenteel (5)) dat er een heleboel artikelen onder kunnen vallen. Niettemin zijn de meeste artikelen wel duidelijk terug te leiden naar een onderdeel van het bedrijfsbeleid.

Bij overnames en reorganisaties (doelstelling 1) is de *stakeholder* die het meeste in de krant verschijnt vaak het personeel (2), aangezien die in directe zin het meeste te maken krijgen met de effecten van de overname. Ook in de dagelijkse bedrijfsuitvoering (doelstelling 2) is personeel (2) een zeer belangrijke *stakeholder*, meer zelfs nog dan bij de eerste doelstelling. Bij reorganisaties (1) speelt ook mee dat het grote publiek wel van wat ophef houdt, met als gevolg dat de *stakeholder* maatschappij (7) hier eigenlijk prominenter voorkomt. Maatschappij (7) is ook de belangrijkste *stakeholder* voor de doelstelling sfeer/incidenteel (5), en dan hebben we de belangrijkste combinaties van doelstellingen en *stakeholders* gehad.

De top vijf van meest voorkomende MVO-aspecten is de volgende:

- | | |
|--|-----|
| 1. positieve opstelling ten opzichte van overleg met vakbonden en ondernemingsraad (2i) | 48x |
| 2. aandacht besteden aan productkwaliteit (1c) | 47x |
| 3. besef tonen van maatschappelijke verantwoordelijkheid (7e) | 40x |
| 4. de waarde van personeel erkennen (2j) | 33x |
| 5. het belang inzien van eerlijke en gunstige leveringsvoorwaarden en/of erkenning als “goede” handelspartner door derden (1e) | 29x |

In het kort komt het er dus op neer dat Friese bedrijven een positief imago, kwalitatief goede producten en personeel als speerpunten van MVO zien. Dat typische MVO-onderwerpen als mensenrechten en milieu niet vaker voorkwamen is in dit licht bezien opmerkelijk. De categorie mensenrechten (6) kreeg in totaal slechts een vermelding (in negatieve zin, voor FCDF). Milieu (8) kwam iets meer naar voren, maar was in het algemeen weinig overtuigend aanwezig.

Een van de beelden die lijkt te ontstaan is dat de krantlezer niet zozeer geïnteresseerd is in de (financiële) cijfers maar meer in het verhaal achter de cijfers. En hoe dichter bij huis de oorsprong van dat verhaal ligt, hoe interessanter het wordt. Bijvoorbeeld de chemische fabriek van Atoglas die midden in een woonwijk ligt; hiervan worden de milieu-aspecten breed uitgemeten in de krant. Van het bedrijf om de hoek wil men alles wel weten, terwijl een bedrijf of bedrijfsactiviteiten verder weg (internationaal; mensenrechten) moeilijker aan de lezer te verkopen lijken.

Ter illustratie van de andere kant van de zaak hier kort op een rijtje de MVO-aspecten die *geen enkele keer* voorkwamen:

- aanwezigheid en naleven van gedragscode (2k)
- eisen opleggen aan leverancier met betrekking tot: verbod dierproeven/zeer strenge eisen (5a5)

- eisen opleggen aan leverancier met betrekking tot: niet leveren aan andere ondernemingen die iets produceren dat de mensheid schaadt (5a7)
- aandacht besteden aan de problematiek van mensenrechten (6a)
- actief handelen naar aanleiding van mensenrechtensituatie (6b)
- positieve bijdrage leveren aan de maatschappij d.m.v. schenkingen (7b)
- verbod dierproeven/zeer strenge eisen (7g)
- vermelding publicatie sociaal jaarverslag (7h)
- vermelding publicatie milieujaarverslag (8k)

Het algemene beeld wat ontstaat is dat de meeste bedrijven in Friesland niet zeer bewust met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen bezig zijn. Impliciet in de bedrijfsvoering zijn echter een groot aantal MVO-achtige aspecten wel aanwezig, gezien het feit dat de vermeldingen in de krant toch overwegend positief zijn (63% t.o.v. 37%).

Wat de krant vervolgens met de aanwezige MVO-aspecten doet, is echter weer een heel ander verhaal, waarvoor hier niet een algemene conclusie getrokken kan worden. Ondanks de hoofdzakelijk positieve vermeldingen lijkt een trend te zijn dat negatieve aspecten meer naar de voorgrond gehaald worden. Vermeldingen in negatieve zin kunnen grond zijn voor een of meerdere exclusieve artikelen, terwijl positieve aspecten vaak ergens in de marge van een artikel genoemd worden en slechts zelden het hoofdonderwerp zijn.

MVO blijkt nog niet echt een belangrijk onderwerp van gesprek of discussie in de media te zijn, maar het is ook absoluut niet non-existent. Kortom, er wordt op MVO-gebied wel een (zeer fragmentarisch) beeld gevormd in de krant, maar er valt op dat vlak nog veel meer te vermelden dan wat er nu in de krant komt te staan.

Bijlagen

Bijlage 1: Bedrijvenlijst

De bedrijvenlijst hieronder is het uiteindelijke eindproduct van de bedrijvenselectie. Per bedrijf worden kort de uitkomsten van de selectiecriteria weergegeven en de nieuwswaarde zoals die uit het maandelijkse vooronderzoek van de LC naar voren is gekomen.

1. Atoglas B.V.

8933 CR Leeuwarden

132 ft // Hoofdvestiging; moeder is Atofina North Europe B.V. Amsterdam

branche: productie van rubber/kunststoffen

→ gezocht: “Atoglas”

Nieuwswaarde: in 2000 is er een aantal keren brand geweest bij het chemische bedrijf (en dus branchegenoot van Atoglas) ATF/De Pijp in Leeuwarden. Dit leverde behoorlijk wat commotie op onder de omwonenden en was tevens een milieuschandaal. Atoglas werd in de commotie meegetrokken, mede omdat het bedrijf een tijd zonder geldige milieuvergunning gewerkt heeft en haar locatie midden in de stad ligt.

2. Achmea (is Avéro Achmea+ & FBTO-Staal Bank N.V.)

8911 AD Leeuwarden

...? ft // neven-/hoofdvestigingen; moeders zijn Achmea Holding N.V. Zeist & Staal Bank N.V. Den Haag

branche: verzekeringen

→ gezocht: “Achmea”

Nieuwswaarde: de nieuwbouw van Achmea in Leeuwarden (de zgn. Bonnema-toren) leverde in (1999 en) 2000 een tijd lang gesprekstof voor de inwoners van de stad, vooral toen er in 2000 voor het eerst platen van de toren afwaaiden. Het bedrijf Achmea is in die tijd zelf vaak in het nieuws gekomen door haar overnames, herstructurering en *facelifts* van de onderneming.

3. Batavus (B.V.)

8444 AR Heerenveen

495 ft // Hoofdvestiging; moeder is Accell Group Heerenveen

branche: productie transportmiddelen (fietsenbranche)

→ gezocht: “Batavus”

Nieuwswaarde: Batavus is, mede doordat ze een aantal jaren hoofdsponsor is geweest van de voetbalclub FC Heerenveen, een bedrijf wat historisch gezien een belangrijke plaats inneemt in het Friese bedrijfsleven. Moederbedrijf Accell was in 1999 en 2000 continu bezig haar concurrentiepositie te versterken, mede ingegeven door het feit dat het bedrijf pas in 1998 zelfstandig werd (na een aantal jaren van malaise). De concurrentie in de fietsenbranche is fel en, gezien de ontwikkelingen in Azië, ook over de leveranciers en prijzen van de fietsen was altijd wel iets te doen.

4. Bentex Nederland B.V.

8531 XD Lemmer

300 ft // Hoofdvestiging; moeder is Macintosh Retail Group N.V. Maastricht

branche: groot- en tussenhandel (textiel)

→ gezocht: “Bentex”

Nieuwswaarde: in de kledingbranche is er een eeuwig debat gaande over leveranciers (lagelonenlanden, mensenrechten, e.d.). Moeder Macintosh zorgt voor een regelmatige reorganisatie van o.a. haar dochter Bentex.

5. Brada's Vleeschbedrijf B.V.

8912 AA Leeuwarden

194 ft // Hoofdvestiging; (moeders zijn B.C. Brada Holding B.V. en Th. De Boer Holding B.V. Leeuwarden)

branche: voedingsmiddelen & dranken (vlees)

→ gezocht: "Brada's" (is ook: Brada, ...)

Nieuwswaarde: 1999 en 2000 waren de jaren van de crisis m.b.t. het vlees als consumptieproduct. BSE en mond- en klauwzeer zijn tegenwoordig bekende termen die uit die periode stammen. Interessant is nu om te kijken hoe specifiek Brada zich hierin geprofileerd heeft en met wat voor imago ze door de crisis is gekomen.

6. De Vries Kozijnen B.V.

8401 DC Gorredijk

332 ft // Hoofdvestiging; moeder is Rabbit Investment B.V. Bennekom

branche: houtindustrie

→ gezocht: "De Vries Kozijnen" (is ook: Doorwin, ...)

Nieuwswaarde: tropisch hardhout is al heel lang een milieu-issue en interessant is nu om te kijken of dat nog steeds van invloed is op het imago van houtverwerkingsbedrijven. Tevens was moeder Doorwin op het overnamepad in 1999 en 2000.

7. Douwe Egberts Coffee Treatment & Supply (B.V.)

8501 ZD Joure

795 ft // Hoofdvestiging; moeder is Sara Lee/DE US LLC Delaware, USA

branche: voedingsmiddelen & dranken (koffie/thee)

→ gezocht: "Douwe Egberts" (is ook: DE, Sara Lee(/DE), Koninklijke DE, ...)

Nieuwswaarde: net als Batavus heeft Douwe Egberts een enorme historie in Friesland liggen. Het bedrijf is oorspronkelijk in Joure opgericht en heeft zich ontwikkeld tot een wereldspeler (marktleider) op het gebied van koffie en thee. Mede doordat het bedrijf tegenwoordig zo groot is, is er altijd wel iets te doen met reorganisaties en personeel. De grondstoffen (koffiebonen) komen uit landen als Brazilië e.d. en prijs en kwaliteit zijn afhankelijk van de oogst (en dus zijn milieu en mensenrechten issues die spelen).

8. Friese Pers B.V.

8932 PA Leeuwarden

388ft // Hoofdvestiging; moeder is NDC Holding B.V. Groningen

branche: uitgeverij, drukkerij

→ gezocht: "Friese Pers"

Nieuwswaarde: de Friese Pers is altijd wel ergens bezig met sponsoring van evenementen, profilering van het bedrijf en nieuwe manieren zoeken om de lezer/consument te bereiken. Ze is de grootste op dat gebied in Friesland, en landelijk gezien kreeg ze in 1999 veel pers omdat

de gratis krant Spits van de Telegraaf op de persen van de Friese Pers gemaakt zou gaan worden.

9. Friesland Bank N.V.
8911 BN Leeuwarden
416 ft // Hoofdvestiging
branche: financiële instelling
→ gezocht: “Friesland Bank”

Nieuws waarde: weer een bedrijf met historie in Leeuwarden en Friesland. Nieuwbouw in het stadscentrum vanaf 2000, (ethisch) beleggen tijdens de beurscrisis in het Azië, wat wordt er gedaan met de banken in kleine dorpjes die niet rendabel meer zijn (service), etc.

10. Friesland Coberco Dairy Foods
8937 AC Leeuwarden
954 ft // Nevenvestiging; FCDF Meppel hoofdvestiging; moeder is Zuivelcoöperatie De Zeven Provinciën Meppel
branche: voedingsmiddelen & dranken (zuivel)
→ gezocht: “Friesland Coberco Dairy Foods” (is ook: Friesland Coberco, Friesche Vlag, Coberco, Frico, ...)

Nieuws waarde: bijna dagelijks is de zuivelreus in de krant te vinden. Melkprijzen, discussies met boeren, bse- en mond-en-klauwzeer crises, concurrentie, uitbreiding en reorganisatie, nieuwe product(lijn)en, internationale relaties en ga zo maar door.

11. Frisian Shipyard Welgelegen B.V. (heet nu Volharding Shipyards Frisian B.V.)
8861 NW Harlingen
241 ft // Hoofdvestiging; moeder is Volharding Shipyards Beheer B.V. Foxhol
branche: productie transportmiddelen (scheepsbouw)
→ gezocht: “Frisian Shipyard Welgelegen” (is ook: Welgelegen, ...)

Nieuws waarde: in 1999 en vooral 2000 ging het niet goed met de scheepsbouw in het algemeen en FSW in het bijzonder. Als er geen orders zijn kan er niet gewerkt worden, dus balanceerde FSW maanden lang op het randje van faillissement. Overnamekandidaten kwamen en gingen weer weg, fusies met andere werven werden uitentreuren besproken, dan kwam er weer een grote order zodat het een tijdje goed ging, de Harlinger zeehaven die beloofd was liet jaren op zich wachten, ... Genoeg te melden dus.

12. Ingenieursbureau Oranjewoud B.V.
8443 DV Heerenveen
607 ft // Hoofdvestiging; moeder is Oranjewoud Beheer B.V. Heerenveen
branche: overige zakelijke diensten
→ gezocht: “ingenieursbureau Oranjewoud” (is ook: Oranjewoud, ...)

Nieuws waarde: Oranjewoud besteedt veel aandacht aan zaken als milieu en maatschappij. Nu moeten ze dat deels ook wel gezien het soort bedrijf. Vervuilde grond, veilige bouwplannen en een te bouwen stadion in Minsk zijn een aantal zaken die speelden in 1999 en 2000.

13. Rendac Bergum B.V.

9262 NB Suameer

163 ft // Hoofdvestiging; moeder is Sobel N.V. Best

branche: voedingsmiddelen & dranken (destructie vlees)

→ gezocht: “Rendac”

Nieuwswaarde: net als Brada heeft Rendac in 1999 en 2000 natuurlijk invloed ondervonden van de crises uit die jaren. Bij Rendac had dat echter als gevolg dat de ovens veel harder moesten draaien en er veel aandacht moest worden besteed aan veiligheidsvoorschriften en milieuprotocollen. Concurrentie is er niet zo veel, niemand wil eigenlijk in deze branche werken...

14. SCI Netherlands B.V. (heet nu Sanmina-SCI Netherlands B.V.)

8448 GW Heerenveen

680 ft // Hoofdvestiging; moeder is Aet Holland C.V. Ayrshire, Scotland

branche: kantoormachines & computers

→ gezocht: “SCI”

Nieuwswaarde: het nieuwe bedrijvenpark in Heerenveen heeft ontzettend veel stof doen opwaaien in o.a. 1999, en SCI was daar vaak de hoofdoorzaak van. Heerenveen heeft veel moeite gedaan SCI binnen te halen voor de honderden banen die dat voor het Friese bedrijfsleven zou opleveren. Bouwgrond is alleen aan SCI voor een prijke verkocht met twijfelachtige Europese subsidies, als buitenlands bedrijf snaptten ze bij SCI niets van CAO's e.d. en deden ze daar dus niet aan, de banenbelofte is nooit zo hoog geworden als verwacht werd, je kunt het bijna zo gek niet noemen of het leverde wel weer een ellenlange discussie in de gemeenteraad op. Saillant detail in het hele verhaal is dat in juli 2002 bekend is gemaakt dat ‘plant 26’ van SCI in Heerenveen gaat sluiten en in het buitenland wordt ondergebracht. Het aantal banen (400) is nooit zo hoog geworden als beloofd (800-1000), maar dit is toch nog verreweg de grootste klap die het Friese bedrijfsleven ooit heeft moeten verwerken. Benieuwd wat daar nog weer achter vandaan komt.

15. Van Nelle Tabak Nederland B.V.

8501 ZA Joure

325 ft // Hoofdvestiging

groot- en tussenhandel (productie tabak)

→ gezocht: “Van Nelle Tabak” (is ook: Douwe Egberts, Drum Joure, Imperial Tobacco)

Nieuwswaarde: de tabaksindustrie kwam in 1999 en 2000 negatief in het nieuws doordat een roker een schadeclaim indiende tegen o.a. Van Nelle. Van Nelle werd in die periode ook overgenomen door Imperial Tobacco, was een tijd onderdeel geweest van Douwe Egberts, had net Drum geïntroduceerd op de buitenlandse markt maar moest daar door de overname weer vanaf zien. De concurrentie is sterk op de tabaksmarkt, en de productveiligheid van tabak is al jaren een issue.

Bijlage 2: Checklist van aspecten die een uiting zijn van MVO

1) De klant

- a) aangeven dat op een eerlijke wijze reclame maken belangrijk is
- b) aandacht besteden aan productveiligheid
- c) aandacht besteden aan productkwaliteit
- d) de klant bewust maken van maatschappelijke issues
- e) het belang inzien van eerlijke en gunstige leveringsvoorwaarden en/of erkenning als “goede” handelspartner door derden
- f) het belang van een goede privacybescherming inzien
- g) openstaan voor wensen van en communicatie met de klant en hieraan gehoor geven

2) Het personeel

- a) arbeidsomstandigheden: aandacht voor veiligheid + gezondheid
- b) actieve opstelling ten opzichte van ziekteverzuim
- c) aandacht besteden aan beloningsstructuur
- d) zorg dragen voor training + *development*
- e) stimuleren van betrokkenheid
- f) gelijke kansen en rechten bieden en een actieve opstelling om discriminatie tegen te gaan
- g) actieve opstelling met betrekking tot achtergestelde groeperingen (bijvoorbeeld, gehandicapten, positieve minderheden, vrouwenemancipatie, oudere werknemers)
- h) goede sociale regelingen (bijvoorbeeld, ouderschapsverlof, sabbatsverlof, afvloeiingsregelingen)
- i) positieve opstelling ten opzichte van overleg met vakbonden en ondernemingsraad
- j) de waarde van het personeel erkennen
- k) aanwezigheid en naleven van gedragscode

3) De aandeelhouders

- a) het belang van eerlijke informatieverstrekking aan de aandeelhouders erkennen
- b) besef tonen dat maximalisatie van de aandeelhouderswaarde niet het enige streven is
- c) rekening houden met de wensen van de aandeelhouders

4) De concurrent

- a) bereidheid tot samenwerking wanneer dat voordelen voor de maatschappij kan opleveren
- b) aangeven geen misleidende (negatieve) informatie over de concurrent te willen verstrekken
- c) aangeven geen misleidende (positieve) informatie over de eigen onderneming te willen verstrekken om de concurrentiepositie te verbeteren
- d) voorstander van concurrentie wanneer dat voordelen voor de maatschappij kan opleveren

5) De leverancier

- a) eisen opleggen aan leverancier met betrekking tot de volgende onderwerpen:
 - a1) geen kinderarbeid of onder zeer strikte voorwaarden
 - a2) goede arbeidsomstandigheden personeel
 - a3) bij het bepalen van vestigingslocaties rekening houden met de mensenrechtensituatie
 - a4) milieuvriendelijk produceren
 - a5) verbod dierproeven/zeer strenge eisen
 - a6) niet leveren aan andere ondernemingen die gevestigd zijn in landen waar de mensenrechten geschonden worden

- a7) niet leveren aan andere ondernemingen die iets produceren dat de mensheid schaadt
- b) tonen dat voldoen aan de afspraken met de leverancier en een goede relatie met de leverancier van belang zijn

6) De mensenrechten

- a) aandacht besteden aan de problematiek van mensenrechten
- b) actief handelen naar aanleiding van de mensenrechtensituatie
- c) eisen stellen aan de vestigingsplaats van de onderneming, d.w.z. niet vestigen in een land waar de mensenrechten worden geschonden

7) De maatschappij in het algemeen

- a) actieve opstelling ten opzichte van maatschappelijke problemen
- b) positieve bijdrage leveren aan de maatschappij d.m.v. schenkingen
- c) aangeven dat eerlijke informatieverstrekking over product en bedrijf belangrijk is
- d) open staan voor communicatie/luisteren naar pressiegroepen/actiegroepen/*stakeholders* (extern)
- e) besef tonen van maatschappelijke verantwoordelijkheid
- f) besef tonen dat ethisch verantwoorde investeringen van belang zijn
- g) verbod dierproeven/zeer strenge eisen
- h) vermelding publicatie sociaal jaarverslag

8) Het milieu

- a) milieuvriendelijk produceren (productieproces)
- b) research doen naar nog milieuvriendelijker producten
- c) investeringen in milieuvriendelijk produceren
- d) milieuvriendelijke grondstoffen en halffabrikaten gebruiken
- e) milieuvriendelijk verpakkingsmateriaal gebruiken/minder verpakkingsmateriaal gebruiken
- f) milieuvriendelijke (eind-)producten produceren (gebruik)
- g) doen aan recycling
- h) bijhouden van milieuboekhouding
- i) eisen stellen met betrekking tot maximale toelaatbare vervuiling in de toekomst/milieuplan aanwezig
- j) binnen onderneming milieubewustzijn stimuleren
- k) vermelding publicatie milieujaarverslag

Bijlage 3: Resultaten in tabelvorm

			Achmea	Atoglas	Batavus	Bentex	Brada's	De Vries Koziinen	Douwe Egberts	Friese Pers	Friesland Bank	FCDF	FSW	Oraniewoud	Rendac	SCI	Van Nelle Tabak	aantal artikelen waarin doelstelling genoemd wordt
																		totaal:
Doelstellingen:																		
Totaal 0: financieel			10	0	15	6	3	4	6	6	8	19	1	3	3	3	1	88
Totaal 1: reorganis,			25	1	8	4	2	7	15	7	18	18	11	3	2	27	1	149
Totaal 2: dag.bedr.uitv.			13	15	9	3	3	1	9	13	41	83	9	27	7	43	8	284
Totaal 3: wetgeving			4	4	5	0	1	0	0	1	1	12	2	2	7	34	1	74
Totaal 4: reclame			3	0	9	2	0	0	7	7	4	13	0	4	1	3	2	55
Totaal 5: sfeer			6	2	9	2	1	3	24	10	23	64	5	11	1	33	5	199
Totaal 6: prod./branche			9	0	10	2	8	1	17	12	13	52	10	6	4	3	10	157
																	Totaal:	1006
Specificatie doelstellingen:																		
	0		3		5	2			4	2	2	8						26
	1		12	1	2			2	8	1	9	5	2	1		3	1	47
	2		6	10	5	1			5	1	19	35	1	8		19	4	114
	3				1					1		2	1	1		3		9
	4				4	1						1						6
	5		2	1	6	1			14	4	4	25	1	4	1	21		84
	6		1		4				3	1	4	15	1				1	30
0	1		6		4	2		4	1	2		2			1	2		24
0	2		1		3	1	1		1	2	4	8		3	2	1		27
0	3																	0
0	4										1							1
0	5										1							1
0	6				3	1	2					9	1				1	17
1	2		2			1					2	3	4	1		2		15
1	3		1		2							1			1	16		21
1	4										1							1
1	5					1		1			3	5		1		4		15
1	6		4				2		6	4	3	2	5					26
2	3		1	4								8		1	4	12		30
2	4								1	6	2	7		3		2	2	23
2	5		2	1	1			1		2	11	14	2	5		5		44
2	6		1				2		2	2	3	8	2	6	1	2	2	31
3	4		1		1													2
3	5										1		1			2		4
3	6		1		1		1					1			2	1	1	8
4	5		1		2				5			4		1		1		14
4	6		1		2	1			1	1		1			1			8
5	6		1				1	1	5	4	3	16	1				5	37
																	Totaal:	665
Totaal			47	17	46	12	9	9	56	33	73	180	22	35	13	96	17	665
aantal artikelen:																		

Tabel 1: Resultaten naar doelstelling

			<u>Achmea</u>	<u>Atoglas</u>	<u>Batavus</u>	<u>Bentex</u>	<u>Brada's</u>	<u>De Vries Kozijnen</u>	<u>Douwe Egberts</u>	<u>Friese Pers</u>	<u>Friesland Bank</u>	<u>FCDF</u>	<u>FSW</u>	<u>Oranjewoud</u>	<u>Rendac</u>	<u>SCI</u>	<u>Van Nelle Tabak</u>		aantal artikelen waarin stake- holders genoemd worden
																			totaal:
Stakeholders:																			
Totaal 1: klant			5	1	12	0	2	1	14	4	24	23	0	16	1	1	2		106
Totaal 2: personeel			10	0	8	1	0	2	9	1	7	28	4	4	1	31	5		111
Totaal 3: aand. houd.			17	2	15	6	0	5	13	11	14	24	9	6	0	1	1		124
Totaal 4: concurrent			8	0	9	1	3	0	2	5	2	24	12	3	0	1	2		72
Totaal 5: leverancier			0	0	2	0	4	0	4	0	1	39	0	0	0	1	0		51
Totaal 6: mensenr.			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
Totaal 7: maatsch.			19	16	21	6	5	7	38	28	55	95	12	22	5	84	6		419
Totaal 8: milieu			0	5	1	0	0	0	2	1	2	13	1	3	3	0	0		31
																	Totaal:		914
Specificatie stakeholders:																			
1					3				2		4	2		1		1			13
2			3		3			1	4		4	21		2		8	5		51
3			5		6	1			4	3	2	7							28
4					2				1			13	2	2					20
5							1		1			10							12
6																			0
7			11	10	10	1	1		18	11	24	40	2	8		58	3		197
8											1	3		1					5
1	2		1								1			1					3
1	3		1		1						1			2					5
1	4		2		5		1		1	1	1	3		1			1		16
1	5								3			4							7
1	6																		0
1	7		1	1	3		1	1	8	3	17	13		10	1		1		60
1	8											1		1					2
2	3		3		1	1			2				1	1					9
2	4		1										1						2
2	5				1														1
2	6																		0
2	7		2		3			1	3	1	2	7	2		1	23			45
2	8																		0
3	4		4		2								4						10
3	5				1							4							5
3	6																		0
3	7		4	1	4	4		5	7	8	11	13	4	3		1	1		66
3	8			1															1
4	5						1				1	3							5
4	6																		0
4	7		1			1	1			4		5	3			1	1		17
4	8																		0
5	6																		0
5	7						2					13				1			16
5	8											5							5
6	7																		0
6	8																		0
7	8			4	1				2	1	1	4	1	1	3				18
Meer dan 2			8			4	1	1		1	3	9	2	1	8	3	5		46
																	Totaal:		665
Totaal			47	17	46	12	9	9	56	33	73	180	22	35	13	96	17		665
Stakeholders:																			

Tabel 2: Resultaten per stakeholder

Doelstel- lingen:		Stakeholders:																																meer dan				
		1	2	3	4	5	6	7	8	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5		5	6	6	7
		2	3	4	5	6	7	8	3	4	5	6	7	8	4	5	6	7	8	5	6	7	8	6	7	8	7	8	8	2								
0		-	-	15	-	-	-	-	-	2	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	2	-	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
1		1	5	4	-	-	-	12	-	-	1	1	-	-	1	-	2	-	-	-	2	-	-	-	14	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	2	1	
2		1	28	-	-	5	-	28	2	-	-	1	2	-	8	-	-	-	-	-	15	-	-	1	-	14	-	1	-	-	-	-	2	-	-	4	1	
3		-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	1	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	2	-		
4		-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-		
5		-	3	-	-	1	-	65	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	4	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	4	1	-	-	1	2	
6		2	1	1	8	1	-	3	-	-	-	4	3	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
0	1	-	-	2	-	-	-	2	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	2	1	-	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	
0	2	-	-	-	1	1	-	5	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	2	-	1	1	-	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	
0	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
0	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1		
0	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
0	6	1	-	2	3	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	3	-	1	-	-	-	-	2	-	-	-	-	2	
1	2	-	-	-	-	1	-	3	-	-	-	-	-	-	2	-	2	1	-	-	3	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
1	3	-	-	1	-	1	-	14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3		
1	4	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
1	5	-	-	1	1	-	-	8	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2		
1	6	-	-	1	1	-	-	1	-	1	-	2	1	-	3	-	2	-	-	-	-	4	-	-	2	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	4	
2	3	-	-	1	-	1	-	8	2	-	1	-	-	1	-	-	1	-	-	5	-	-	-	1	1	-	-	1	-	-	1	-	-	-	4	3		
2	4	2	-	-	-	-	-	7	-	1	-	-	-	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
2	5	-	8	-	-	-	-	18	1	-	1	-	-	5	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	3	2		
2	6	2	7	-	-	-	-	1	-	-	-	2	1	-	3	1	-	-	-	1	-	-	-	1	-	1	-	2	-	-	3	1	-	-	2	4		
3	4	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
3	5	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
3	6	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4		
4	5	2	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1		
4	6	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1			
5	6	-	-	-	4	-	-	9	-	-	-	1	-	5	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	5	-	-	4	1	-	-	1	6			
totaal :		665																																				

Tabel 3: Resultaten naar combinatie doelstellingen-stakeholders

[illegible]

	<u>Achmea</u>		<u>Atoglas</u>		<u>Batavus</u>		<u>Bentex</u>		<u>Brada's</u>		<u>De Vries Kozijnen</u>		<u>Douwe Egberts</u>		<u>Friese Pers</u>		<u>Friesland Bank</u>		<u>FCDF</u>		<u>FSW</u>		<u>Oranje-woud</u>		<u>Rendac</u>		<u>SCI</u>		<u>Van Nelle Tabak</u>		aantal uitlatingen	
	+	-/-	+	-/-	+	-/-	+	-/-	+	-/-	+	-/-	+	-/-	+	-/-	+	-/-	+	-/-	+	-/-	+	-/-	+	-/-	+	-/-	+	-/-		totaal:
5a6					1																1										2	
5a7																															0	
5b	2	3				1	1			3				2					3	4					1		1				21	
Mensenrechten:																																
6a																															0	
6b																															0	
6c																			1												1	
Maatschappij:																																
7a													1		2		2		1	5			4		1		1			1	18	
7b																															0	
7c		1		1					2					1				3	2				2				2	8		1	23	
7d	2		2	1	1				1		1			1	3	1	2	3				1	1	3			2	1			24	
7e	6		1	2								1			1		3	5	5	2				1	3	3		6		1	40	
7f																	6						2					2			10	
7g																															0	
7h																															0	
Milieu:																																
8a				1		1			2					1					1	6		1			2	2					17	
8b													2						2						1						5	
8c																	1		3					1							5	
8d																			2												2	
8e																			1												1	
8f				2						1				1					3				3								10	
8g																									1	1					2	
8h				1																	1					2					4	
8i			2						1																	2					5	
8j									1																						1	
8k																															0	
																													Totaal:		583	
Totaal uitlatingen	38	6	8	10	27	13	11	2	19	3	5	1	31	6	18	7	43	16	70	52	10	12	26	7	25	18	23	53	13	10	583	

Tabel 4: Resultaten naar MVO-aspecten

	<u>Achmea</u>		<u>Atoglas</u>		<u>Batavus</u>		<u>Bentex</u>		<u>Brada's</u>		<u>De Vries Kozijnen</u>		<u>Douwe Egberts</u>		<u>Friese Pers</u>		<u>Friesland Bank</u>		<u>FCDF</u>		<u>FSW</u>		<u>Oraniewoud</u>		<u>Rendac</u>		<u>SCI</u>		<u>Van Nelle Tabak</u>		<u>Gemiddelde:</u>	
aantal artikelen	47		17		46		12		9		9		56		33		73		180		22		35		13		96		17		44.33	
Positieve vermeldingen	38	86%	8	44%	27	68%	11	85%	19	86%	5	83%	31	84%	18	72%	43	73%	70	57%	10	45%	26	79%	25	58%	23	30%	13	57%	24.47	63%
Negatieve vermeldingen	6	14%	10	56%	13	32%	2	15%	3	14%	1	17%	6	16%	7	28%	16	27%	52	43%	12	55%	7	21%	18	42%	53	70%	10	43%	14.40	37%
totaal vermeldingen	44		18		40		13		22		6		37		25		59		122		22		33		43		76		23		38.87	
Positief t.o.v. totaal aantal artikelen (%)	81%		47%		59%		92%		211%		56%		55%		55%		59%		39%		45%		74%		192%		24%		76%		55%	
Negatief t.o.v. totaal aantal artikelen (%)	13%		59%		28%		17%		33%		11%		11%		21%		22%		29%		55%		20%		138%		55%		59%		32%	
totaal vermeldingen t.o.v. aantal artikelen (%)	94%		106%		87%		108%		244%		67%		66%		76%		81%		68%		100%		94%		331%		79%		135%		88%	

Tabel 5: Analyse positieve/negatieve vermeldingen MVO-aspecten

Bijlage 4: SCI, augustus 2002

Buiten het kader van dit onderzoek (want in 2002), maar zeer zeker relevant voor de publieke (MVO-) discussie in Friesland en daarom hier als bijlage opgenomen, was de volgende gebeurtenis. Wat er in de maand augustus van dit jaar gebeurde in Friesland met en door SCI, een van de bedrijven uit dit onderzoek, was de grootste klap die de Friese werkgelegenheid in de laatste decennia in één keer te kennen heeft gekregen. De buitenlandse moederonderneming van SCI besloot namelijk nogal plotseling haar productie in Heerenveen en dus de fabriek met de bijbehorende werkgelegenheid te gaan verplaatsen naar Schotland. Dit terwijl bij de fabriek in Friesland nog steeds de belofte van meer banen dan de huidige circa 400 open lag. In plaats van meer banen kwam er nu dus juist minder werkgelegenheid, en gezien de turbulente geschiedenis tussen SCI en de vakbonden was het ook nog een groot vraagteken hoe het opzeggen van de banen eigenlijk daadwerkelijk in zijn werk zou gaan.

Hieronder een aantal krantenkoppen ter illustratie om de zich ontvouwende ontwikkelingen in de periode die volgde aan te geven:

2 augustus 2002:

SLUITING COMPUTERREUS OVERVALT FRIESLAND – VIERHONDERD MAN OP STRAAT

SCI DOET WAT SCI ALTIJD DOET

WERKNEMERS BEGRIJPEN NIET WAT ER AAN DE HAND IS

SLUITING VERBIJSTERT

GROTE KLAP VOOR DE REGIO

3 augustus 2002:

SLUITING VAN SCI GEZICHTSVERLIES

DE CRASH VAN EEN PC-FABRIEK

6 augustus 2002:

TASK FORCE VOOR VERKOOP SCI-FABRIEK

9 augustus 2002:

BONDEN DREIGEN MET BEDRIJFSBEZETTING SCI

BONDEN OP RAMKOERS BIJ SLUITING VAN SCI

10 augustus 2002:

SCI-WERKNEMER VOELT ZICH ALS OUD VUIL BIJ DE WEG GEZET

20 augustus 2002:

VAKBOND FNV TWIJFELT AAN FATSOEN BIJ SCI

12 september 2002:

VOOR TOP SANMINA-SCI IS FABRIEK EEN WEGWERPARTIKEL

18 september 2002:

AKKOORD BONDEN EN SCI OVER SOCIAAL PLAN

24 september 2002:

SCI KOOPT SLUITING AF MET ZAK GELD

Ondanks dat (het ontstaan van) deze situatie als standaard voorbeeld zou kunnen dienen van hoe MVO juist níet in zijn werk gaat, heeft SCI echter blijkbaar wel iets geleerd van de eerdere strijd met de vakbonden. Er is uiteindelijk een akkoord bereikt over een sociaal plan, en dat nog wel relatief snel na de aanvang van de ontwikkelingen.

Literatuurlijst

Leeuwarder Courant, jaargangen 1999 & 2000

Boeken/publicaties

- Clayton, A.M.H. & N.J. Radcliffe (1996), *Sustainability A systems approach*, Londen: Earthscan Publications
- Dijk, H. (2000), *Ware woorden of schone schijn?*, Groningen: Wetenschapswinkel voor Economie RuG
- Elkington, J. (1999), *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, Oxford: Capstone
- Friedman, M. (1962), *Capitalism and freedom*, Chicago: University of Chicago Press
- 't Hart, H. c.s. (1998), *Onderzoeksmethoden*, Amsterdam: Boom
- Heine, A. & M. Maatman (1998), *Een analyse van de jaarverslagen van de 25 grootste Nederlandse ondernemingen*, Groningen: Wetenschapswinkel voor Economie RuG
- Klammer, H. & B. Rutgers van der Loeff (2001), *Maatschappelijk ondernemen, een handreiking*, Den Haag: Vereniging NCW & Haarlem: AWWN
- Sociaal-Economische Raad (2000), Advies rapport 00/11 *De winst van waarden*, Den Haag
- Stichting Civis Mundi (2002), *Internationale dimensies van maatschappelijk verantwoord ondernemen*, Civis Mundi 41^e jaargang vol. 1 januari 2002, Amsterdam: Slothouwer Producties
- World commission on environment and development (1987), *Our common future*, Oxford New York: Oxford University Press

Artikelen

- Dubbink W., (2001), *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: De geruisloze revolutie*, Management Control & Accounting nummer 4 2001 blz. 25-28
- Freeman, R.E. & J. Liedtka, (1991), *Corporate social responsibility: a critical approach*, Business Horizons Jul/Aug91 Vol. 34 Issue 4 blz. 92-100
- Landelijke India Werkgroep (2001), *Manifest Profijt van Principes*, 28 juni 2001
- McIntosh M. & J. Jonker, (2001), *Inleiding (in MVO)*, Visies op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen blz. 1-8
- Ministerie van Economische Zaken, *OESO Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen*
- Nods, R. (2002), *Bang voor openheid*, FEM/De Week 19 oktober 2002 blz. 68-70
- Rothuizen W. (2002), *Proeftuin MVO*, De Accountant 16 november 2002
- Starren H., (2001), *Maatschappelijk ondernemen. Alsof er een alternatief zou zijn*, Visies op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen blz. 111-112
- Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen, (2002), *MVO Referentiekader*, mei 2002
- Ybema, staatssecretaris van EZ G. (2001), *Notitie n.a.v. het advies van de SER "De winst van waarden"*, Den Haag
- Witteloostuijn A. van, (2001), *Van déjà vu via lippendienst naar dadendrang?*, Visies op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen blz. 13-18

Websites

www.indianet.nl

www.kpmg.nl

Samenvatting en conclusie project Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân

Renate Bieleman
Leon Boerboom
Michiel Nijboer
Jacob de Vries
drs. Frans J. Sijsma (redactie)

Beknopte samenvatting

*Renate Bieleman, Leon Boerboom, Michiel Nijboer, Jacob de Vries en
drs. Frans J. Sijtsma (redactie)*

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) - de mondiale dimensie en het COS Fryslân.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is in het internationale grootbedrijf een “hot-issue”. Steeds meer bedrijven gaan actievare relaties aan met verschillende groepen belanghebbenden of stakeholders¹ rondom het bedrijf (van aandeelhouder tot milieubeweging, van klant tot concurrent). Enerzijds is de inzet hiervan om allerlei lastig te voorziene risico's - voor de bedrijfsvoering en het imago van internationaal opererende bedrijven- te verminderen. Anderzijds is de inzet om de bedrijven niet alleen economisch goed te laten presteren, maar ook de (wereldwijde) belasting van het milieu sterk terug te dringen en de slechte arbeidsomstandigheden van grote groepen mensen in de wereld te verminderen. Sinds de Commissie Brundtland wordt voor dit laatste een belangrijke rol gezien voor het Westerse internationaal-georiënteerde bedrijfsleven.

Het COS-Fryslân heeft de Wetenschapswinkel voor Economie van de Rijksuniversiteit gevraagd onderzoek te doen naar de stand van zaken wat betreft MVO in grote Friese bedrijven, met speciale aandacht voor de mondiale dimensie.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân blijft dichtbij huis.

De Wetenschapswinkel voor Economie onderzocht MVO in grote Friese bedrijven vanuit vier verschillende perspectieven²: 1) Het jaarverslag - Jaarverslagen zijn met behulp van een checklist geanalyseerd. 2) De visie op stakeholders - Directeuren zijn geïnterviewd over hoe ze verschillende stakeholderbelangen meenemen in hun beslissingen. 3) De bedrijfscode - De aanwezigheid en inhoud van bedrijfscodes is onderzocht. 4) In de krant - De berichtgeving in de krant is bestudeerd en gecategoriseerd. Dit heeft veel informatie opgeleverd over hoe grote Friese bedrijven op dit moment omgaan met MVO.

Het samenvattende beeld dat hieruit ontstaat is het volgende. Voor wat betreft MVO blijft het Friese bedrijfsleven “dicht bij huis”. Maatschappelijk verantwoord zaken doen gaat vooral over klanten en personeel. Daarnaast is er wel enige aandacht voor milieu en de lokale omgeving. In het algemeen wordt de “tucht van de markt” sterk gevoeld (behoud van winstgevendheid en continuïteit temidden van de concurrentie) en dit wordt ook als belemmering gezien om “meer” te doen: bijv. meer offensieve milieuvriendelijke productontwikkeling, of meer aandacht voor mensenrechten en slechte sociale omstandigheden wereldwijd. In lijn daarmee is er ook weinig initiatief en weinig animo voor meer intensieve of strategische betrokkenheid van bredere groepen stakeholders.

¹ Engels voor “belanghebbenden”. Het woord stakeholder is ook in het Nederlandse taalgebied wanneer het gaat om management en MVO dermate ingeburgerd geraakt, dat hier de Engelse term wordt gebruikt.

² Overigens zijn grote Friese bedrijven vaak moeilijk meer volledig “Fries” te noemen: de grote bedrijven zijn veelvuldig onderdeel van grote (multi)nationale bedrijven, met veel internationale zakenrelaties.

Uitgebreide samenvatting

*Renate Bieleman, Leon Boerboom, Michiel Nijboer, Jacob de Vries en
drs. Frans J. Sijsma (redactie)*

Vier perspectieven op MVO in Fryslân

De Wetenschapswinkel voor Economie van de Rijksuniversiteit Groningen heeft onderzoek gedaan naar MVO in grote Friese bedrijven. Het onderzoek is verricht naar aanleiding van een vraag van het COS Fryslân (Centrum voor Internationale Samenwerking) gevestigd te Leeuwarden en is medebegeleid door het Centrum voor Bedrijf en Samenleving Fryslân. Het onderzoek is uitgevoerd als afstudeerkring, waarbij vier studenten individueel een afstudeeronderzoek hebben verricht, maar samenwerkten om te profiteren van elkaars kennis en gezamenlijk overleg met de begeleidende organisaties. In de deelonderzoeken is MVO in Fryslân vanuit vier perspectieven belicht:

Perspectief 1: Het jaarverslag

Wat voor rol speelt MVO in grote Friese bedrijven afgaande op hun jaarverslagen?

Perspectief 2: De visie op stakeholders

Wat voor rol spelen de verschillende stakeholders in de strategie van grote Friese bedrijven?

Perspectief 3: De bedrijfscode

Maken Friese bedrijven gebruik van bedrijfscodes om MVO vorm te geven en wat staat er dan in die codes?

Perspectief 4: In de krant

Waarom komen Friese bedrijven in de krant en wat is de rol van MVO hierbij?

Verschillen tussen perspectieven

In onderstaande tabel staan enkele belangrijke kenmerken van de vier onderzoeksperspectieven weergegeven. Er zijn verschillen in de bron van het MVO beeld, in de onderzoeksmethode, in het aantal bedrijven dat onderwerp van onderzoek is geweest en in de vertrouwelijkheid van de namen van de onderzochte bedrijven. De eerste kolom verdient enige toelichting. In de eerste kolom staat of er sprake is van een intern beeld op (c.q. van) MVO of een extern beeld. Bij de jaarverslagen is dit gemengd. Jaarverslagen worden intern door het bedrijf gemaakt, maar dienen om extern verantwoording af te leggen en informatie te verstrekken. Bij de stakeholders gaat het om een intern beeld, namelijk de persoonlijke visie van directeuren op MVO. Bedrijfscodes worden veelal primair opgesteld gericht op het eigen personeel, maar deels ook om duidelijkheid naar buiten toe te verschaffen. Bij de laatste perspectief “In de krant” is duidelijk sprake van een extern beeld. Ook al kan het bedrijf zelf de publiciteit zoeken, het is toch vooral de krant die bepaald wat er over het bedrijf in de krant gepubliceerd wordt.

Tabel 1: Belangrijke kenmerken van de vier perspectieven

	<i>Bron MVO beeld</i>	<i>Methode</i>	<i>Aantal bedrijven</i>	<i>Namen bedrijven</i>
Persp.1: Jaarverslag	Intern/ Extern	Analyse van de tekst	16 grote	Openbaar
Persp.2: Stakeholders	Intern	Diepte interviews directie	4 grote	Vertrouwelijk
Persp.3: Bedrijfscode	Intern (Extern)	Analyse van de tekst	9 (12) grote	Openbaar
Persp.4: In de krant	Extern	Analyse van 665 berichten	15 grote/nieuwswaardige	Openbaar

Definitie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Over MVO heersen verschillende opvattingen, en in de vier hier gehanteerde onderzoeksperspectieven zijn er ook nuanceverschillen te zien. Grosso modo wordt er in de vier perspectieven echter van uitgegaan dat MVO omschreven kan worden als het zo veel mogelijk rekening houden met belangen van de diverse stakeholders, zowel op economisch gebied als op sociaal- en milieugebied (ook wel de “Triple-P” benadering genoemd: Profit, People en Planet). Bij deze omschrijving moet wel bedacht worden dat belangen veelal (gedeeltelijk) tegenstrijdig zijn, waardoor de invulling van MVO niet altijd even gemakkelijk is.

MVO in Friese jaarverslagen

Inleiding en doel

Het jaarverslag is een visitekaartje van de onderneming. Hoewel de tekst vaak beknopt en zakelijk is zal beleid ten aanzien van MVO in de meeste gevallen herkenbaar neerslaan in het jaarverslag. De centrale vraag in dit deel van het onderzoek is:

“Wat voor rol speelt MVO in grote Friese bedrijven afgaande op hun jaarverslagen?”

Hiervoor zijn, met behulp van een (grotendeels eerder ontwikkelde) checklist met 58 aspecten, de jaarverslagen van 16 grote Friese bedrijven geanalyseerd.

Resultaten

Het blijkt dat Friese ondernemingen wel degelijk MVO-aspecten in hun jaarverslag noemen, al worden lang niet alle mogelijkheden benut. Zoals uit Tabel 2 blijkt gaat de meeste aandacht uit naar de klant en het personeel. Het milieu staat op de derde plaats. De mensenrechten blijven zwaar onderbelicht, slechts één onderneming noemde een aspect dat hierop betrekking had. Ook de leveranciers en de maatschappij in het algemeen krijgen maar zeer beperkt aandacht.

Tabel 2 Percentage genoemde MVO aspecten per categorie per sector*

	bouwnijverheid	voedingsmiddelen/ dranken	dienstverlenend	groot- / tussenhandel	productie machines & apparatuur	gewogen gemiddelde
missie	33%	-	-	-	33%	13%
klant	33%	37%	52%	29%	38%	38%
personeel	41%	17%	41%	38%	21%	29%
aandeelhouder	33%	-	11%	17%	-	10%
concurrent	25%	5%	33%	13%	-	14%
leverancier	13%	8%	-	6%	8%	7%
mensenrechten	-	-	-	-	11%	2%
maatschappij	4%	13%	4%	13%	13%	9%
milieu	30%	16%	27%	9%	15%	20%

* % van het maximaal mogelijk aantal vermeldingen

De rangorde van meest genoemde aspecten is weergegeven in Tabel 3. Uit deze rangorde blijkt dat het personeel, de klant en het milieu met respectievelijk 4, 3 en 2 aspecten in de top 10 het meest voorkomen. Opmerkelijk is dat slechts zes van de achteventig aspecten bij meer dan 50% van de ondernemingen zijn terug te vinden. Heel erg bezig met maatschappelijk verantwoord ondernemen is men dus gemiddeld gezien niet.

Tabel 3 Rangorde van aspecten op basis van het percentage bedrijven dat aspecten heeft genoemd

nr.	aspect	categorie	omschrijving	%
1)	2J	personeel	waarde van het personeel erkennen	88
2)	1C	klant	aandacht voor productkwaliteit	81
	1G	klant	openstaan voor wensen van en communicatie met de klant	81
4)	2D	personeel	zorg dragen voor training en development	75
5)	1E	klant	belang inzien van eerlijke en gunstige leveringsvoorwaarden en/of erkenning als "goede" handelspartner voor derden	56
6)	4A	concurrent	bereid tot samenwerking indien dit voordelen voor de maatschappij kan opleveren	50
7)	2A	personeel	aandacht voor arbeidsomstandigheden	44
	2I	personeel	positieve opstelling tegenover overleg met vakbonden en ondernemingsraad	44
	7E	maatschappij	<i>besef tonen van maatschappelijke verantwoordelijkheid</i>	44
	8A	milieu	<i>milieuvriendelijk produceren</i>	44
	8J	milieu	<i>binnen onderneming bewustzijn (stimuleren)</i>	44

Tussen bedrijven zijn grote verschillen te zien in de aandacht die MVO aspecten krijgen in de jaarverslagen. BBF en KPN noemen duidelijk de meeste aspecten met respectievelijk 23 en 22. Bentex Nederland is een goede derde met 18 verschillende aspecten. In tabel 4 is de volledige rangorde opgenomen.

Tabel 4 Rangorde ondernemingen op basis van aantal genoemde aspecten

Ranking	Onderneming	Aantal aspecten
1)	BBF	23
2)	KPN	22
3)	Bentex Nederland	18
4)	Stork	15
5)	Oranjewoud	13
6)	Friesland Coberco Dairy Foods	13
7)	NBM Leidingbouw	11
	Plusfood	11
	Sara Lee	11
10)	Van Wijnen	10
11)	Netagco Miedema	8
12)	Friesland Bank	7
13)	Koopmans Meel	6
14)	USF Waterbehandeling	5
15)	Lasaulec	3
16)	Nestlé Nederland	1

Overeenkomsten en verschillen tussen sectoren

Er zijn zowel overeenkomsten als verschillen binnen, maar ook tussen de diverse sectoren te ontdekken. In elke sector wordt aandacht besteed aan productkwaliteit en komt men tegemoet aan de wensen van de klant. Ook ziet men het belang in van erkenning als “goede” handelspartner voor derden. Daarnaast is er volop aandacht voor training en development en waardering van het personeel. De grootste onderneming in de sector belicht steeds dat zij zich maatschappelijk verantwoordelijk voelt, de kleinere ondernemingen doen dat minder en denken wellicht geen invloed te kunnen uitoefenen. Mensenrechten worden vrijwel niet

genoemd, alleen Stork (productie van machines & apparatuur) heeft hiervoor aandacht, zij het in geringe mate. Het hebben van een verbod op kinder- en dwangarbeid binnen de organisatie wordt door geen enkele onderneming genoemd. In tabel 5 is aangegeven hoeveel aspecten er gemiddeld per sector zijn genoemd. Binnen de bouwnijverheid worden de meeste aspecten belicht, binnen de voedingsmiddelen- en drankenindustrie de minste.

Tabel 5 Gemiddeld aantal aspecten per sector

<i>Ranking</i>	<i>Sector</i>	<i>Aantal aspecten</i>
1)	Bouwnijverheid	14,7
2)	Dienstverlenende sector	14,0
	Productie machines & apparatuur	14,0
4)	Groot- en tussenhandel	10,5
5)	Voedingsmiddelen- en drankenindustrie	8,4
	<i>Gewogen gemiddelde</i>	<i>11,1</i>

Overeenkomsten en verschillen binnen sectoren

Voedingsmiddelen- en drankenindustrie

Binnen de voedingsmiddelen- & drankenindustrie is er extra aandacht voor productveiligheid en EKO-producten (milieuvriendelijke grondstoffen en halffabrikaten). Plusfood is de enige onderneming in deze sector die eisen stelt aan de leverancier en bereid is tot samenwerking met de concurrent. Sara Lee is de enige onderneming die aandacht besteedt aan achtergestelde groeperingen.

Bouwnijverheid

Binnen de bouwnijverheid wordt meer aandacht besteed aan arbeidsomstandigheden en het terugdringen van ziekteverzuim. Ondernemingen uit deze sector zijn eveneens meer bereid tot samenwerking met de concurrent. BBF is de enige bouwonderneming die een missie heeft waarin sociale en milieufactoren een rol spelen. Dit is terug te vinden in de hoeveelheid milieuaspecten die zij belicht; acht aspecten, tegenover één voor de andere onderzochte ondernemingen in deze sector. Tevens is BBF de enige die eisen stelt aan haar leveranciers.

Productie van machines en apparatuur

Netagco is de enige onderneming bij de productie van machines & apparatuur die een MVO-missie heeft. Dit is echter niet terug te vinden in de rest van haar jaarverslag. Stork is de enige in deze sector die een gedragscode heeft en zorg draagt voor naleving ervan. USF noemt beduidend minder aspecten dan de andere twee ondernemingen, zij is echter wel de enige die aangeeft onderzoek te doen naar milieuvriendelijker produceren. Zowel de aandeelhouder als de concurrent worden door geen enkele onderneming die machines en apparatuur produceert genoemd.

Dienstverlenende sector

Binnen de dienstverlenende sector besteedt men veel relatief aandacht aan arbeidsomstandigheden en het terugdringen van het ziekteverzuim. Dit is voornamelijk gericht op RSI. Privacybescherming speelt eveneens een belangrijke rol. KPN noemt in elke categorie meer aspecten dan Oranjewoud. Oranjewoud op haar beurt noemt in elke categorie weer meer aspecten dan de Friesland Bank. KPN heeft als enige aandacht voor de aandeelhouder. Daarnaast besteedt KPN relatief veel aandacht aan het milieu; zes aspecten worden belicht, tegenover respectievelijk drie en nul voor Oranjewoud en de Friesland Bank. De leverancier blijft in de dienstverlenende sector onbelicht.

Groot- en tussenhandel

Binnen de groot- en tussenhandel heeft Lasaulec weinig aandacht voor MVO. Zij noemt slechts drie aspecten, allen met betrekking tot het personeel. Bentex Nederland besteedt veel meer aandacht aan MVO. Met betrekking tot de klant en het personeel zijn de meeste MVO-aspecten terug te vinden, maar daarnaast worden de aandeelhouders, de concurrentie en het milieu niet vergeten. Bentex Nederland geeft aan dat zij eerlijke informatieverstrekking over het bedrijf belangrijk vindt en zij eist van haar leveranciers dat ze milieuvriendelijk produceren.

MVO en de visie op stakeholders (belanghebbenden)

Inleiding en doel

Een bedrijf kan verschillend omgaan met haar stakeholders. In een ruwe tweedeling kan men onderscheid maken tussen bedrijven die sterk gericht zijn op de aandeelhouder als belangrijkste stakeholder en bedrijven die gericht zijn op bredere groepen stakeholders. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt vaak geassocieerd met het laatste: gerichtheid op bredere groepen stakeholders.

De centrale vraag in dit deel van het onderzoek is:

“Wat is er in de literatuur bekend over verschillende visies op omgaan met stakeholders, en hoe vullen grote Friese bedrijven dit in de praktijk in?”

Hiertoe is een uitgebreid literatuuronderzoek gedaan en zijn vier diepte-interviews gehouden met directeuren van grote Friese bedrijven.

Resultaten

Het stakeholderconcept kent een strategische functie en een sociale functie. De eerste duidt op het in kaart brengen van de omgeving en het anticiperen op de wensen van partijen in de omgeving om risico's te reduceren en continuïteit op de lange termijn te waarborgen. De tweede functie duidt op het feit dat ondernemingen met hun activiteiten de belangen raken van mensen of groeperingen die daar al dan niet vrijwillig voor gekozen hebben. Deze laatste interpretatie, zegt dat gerechtvaardigde belangen geïntegreerd moeten worden in de beleidsvorming. Dit laat zich niet altijd gemakkelijk verenigen met de traditionele opvatting van de rol van bedrijven in de samenleving.

De literatuur noemt belangrijke argumenten waarom bedrijven wel een rol te spelen hebben ten aanzien van brede maatschappelijke problemen, namelijk:

- behoud van de *license to operate*,
- de vaak directe betrokkenheid van bedrijven bij maatschappelijke problemen en
- de kracht (het organiserend vermogen wereldwijd) waarmee bedrijven een bijdrage kunnen leveren aan het tegengaan van belangrijke problemen.

Het praktijkonderzoek is uitgevoerd door vier interviews te houden met algemeen directeuren van grote bedrijven in de provincie Fryslân. Hieruit kwam een beeld naar voren dat kan worden samengevat door twee punten. Enerzijds is er wel een gevoel van maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar dat is voornamelijk beperkt tot de directe omgeving (zowel geografisch als qua stakeholder-abstractieniveau) en vaak is sprake van een passieve houding hierin. Anderzijds is er vaak wel de wil om het goed te doen, maar zijn er dilemma's en obstakels die consistent, geïntegreerd beleid in de weg staan. We gaan daar hieronder nader op in.

Beperkte invulling gegeven aan stakeholder concept

Uit het praktijkonderzoek is gebleken dat de geïnterviewde ondernemers een vrij nauwe interpretatie van het stakeholder begrip hanteren. Over het algemeen scharen zij alleen de primaire stakeholders aandeelhouders, klanten en werknemers hieronder en de directe omgeving van de productielocaties ook enigszins. Bij de invulling van het stakeholderconcept legt men de nadruk op die groepen die essentieel zijn voor de continuïteit van de onderneming. De relaties met klanten zijn het best ontwikkeld, zoals blijkt uit de nadruk die alle bedrijven leggen op kwaliteit. Alle vier bedrijven hebben kwaliteitsprocedures die

gecertificeerd zijn conform ISO normen. Alle bedrijven onderzoeken ook systematisch de tevredenheid van klanten. Meestal worden de klanten qua ontwikkeling van de relatie gevolgd door werknemers. Deze zijn uiteraard van groot belang voor het leveren van de kwaliteit. De aandeelhouder drukt zijn stempel duidelijk op deze ondernemingen en bepaalt (soms expliciet, soms impliciet) de grote lijnen van het beleid en de visie op de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Qua omgeving wordt de nadruk gelegd (als er visie of beleid bestaat ten aanzien van deze stakeholder) op de lokale gemeenschap. Zo staan de bedrijven open voor scholieren ook om het aanbod van vakbekwame medewerkers in de regio op lange termijn te waarborgen, en doen sommigen aan sponsoring.

Belemmeringen voor meer vooruitstrevend beleid

Een invulling geven aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid in een bredere context stuit op een aantal belemmerende factoren:³

- een gevoel dat leveranciers eigen verantwoordelijkheid hebben;
- het idee dat veel (abstracte) stakeholders niet van toepassing zijn voor het bedrijf;
- onduidelijkheid over wat nu de juiste beslissing is bij dilemma's ten aanzien van ketenverantwoordelijkheid en mensenrechten;
- de overtuiging dat dialoog met maatschappelijke organisaties niet zinvol is, omdat zij vertegenwoordigers zijn van primaire stakeholders.
- de overtuiging dat de mogelijkheden om 'meer te doen' ernstig beperkt worden door marktwerking (openbare aanbesteding, prijsdruk).

Het is moeilijk aan te geven waar de grens van het morele verantwoordelijkheidsgevoel ligt bij de onderzochte ondernemingen, omdat de werkelijke acties nog niet zeggen waar een onderneming zich verantwoordelijk voor voelt. De indruk die ontstaat is dat voor de onderzochte ondernemingen de morele verantwoordelijkheid inhoudt: je houden aan de bepalingen van de wet en goed zorgen voor mensen en milieu dichtbij de onderneming. Dit uit zich in de overtuiging dat de rol van bedrijven bij duurzame ontwikkeling met name gelegen is in milieuvriendelijke productie van iets waar de markt om vraagt. Een koppeling tussen ambitieuze milieudoelstellingen en marktkansen (zoals de eco-efficiency benadering voorstelt) wordt niet gelegd. De invulling van de *people* dimensie van de *Triple Bottom Line* beperkt zich tot de werknemers en in sommige gevallen de lokale omgeving. De wat radicalere interpretatie van het stakeholderconcept wordt door de geïnterviewden niet gedeeld.

³ Deze factoren speelden bij de verschillende bedrijven in verschillende mate een rol

MVO en bedrijfscodes in Friese bedrijven

Inleiding en doel

In dit onderzoek is de volgende definitie van een bedrijfscode gebruikt: “een document dat de basis verantwoordelijkheden verwoordt (de missie) die de onderneming heeft ten opzichte van haar omgeving (maatschappij) en de (kern)waarden, normen, regels aangeeft die de onderneming in acht wil nemen”. (SER, 2001)

De belangrijkste vraag in dit onderzoek is:

“In welke mate beschikken de 50 grootste Friese bedrijven⁴ over een bedrijfscode en welke waarden worden in de aanwezige codes belangrijk geacht?”

De aanwezige bedrijfscodes worden geanalyseerd aan de hand van een checklist. De checklist waar hiervoor gekozen is, is die Heine en Maatman (1998) en Dijk (2000). Deze checklist is oorspronkelijk opgesteld om jaarverslagen mee te analyseren en is enigszins aangepast om geschikt te zijn voor het analyseren van bedrijfscodes. Ze is met name uitgebreid met een categorie die betrekking heeft op verantwoordelijkheden van werknemers.

Resultaten

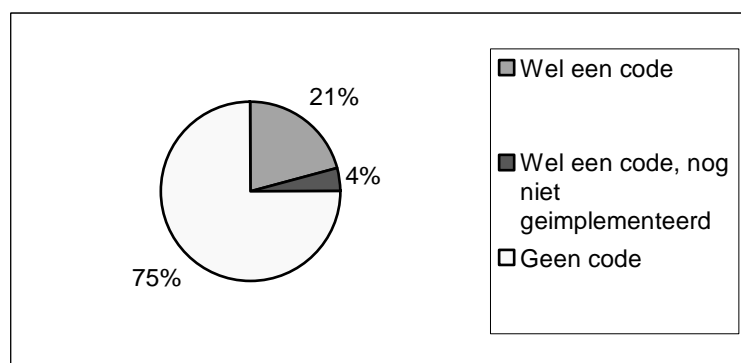
Ten behoeve van dit onderzoek zijn de 50 grootste bedrijven van Friesland geselecteerd, op basis van het aantal fulltime werkzame personen zoals geregistreerd door de Kamer van Koophandel en Fabrieken Friesland, gevestigd te Leeuwarden. Van deze 50 bedrijven bleken er 12 te beschikken over een bedrijfscode. Van deze twaalf ondernemingen behoorden er drie tot het KPN-concern en twee tot het Friesland Coberco Dairy Foods-concern. Deze bedrijven hadden allen op concern-niveau een bedrijfscode zodat er uiteindelijk een negental codes overbleef om te analyseren. Tabel 8 geeft een overzicht van bedrijven en de beschikbare codes.

⁴ De lijst van 50 grootste bedrijven van Friesland is samengesteld op basis van het aantal fulltime werkzame personen zoals opgegeven door de Kamer van Koophandel en Fabrieken Friesland, gevestigd te Leeuwarden.

Tabel 8: Overzicht van bedrijfscodes van grote Friese bedrijven

	Friese Onderneming	Moeder-onderneming	Bedrijfscode	Taal	Pagina's
1.	Philips Domestic Appl. And Personal Care B.V., Drachten	Koninklijke Philips Electronics N.V.	Philips Bedrijfscode	Nederlands	10
2.	Friesland Coberco Dairy Foods, Leeuwarden en Wolvega	Friesland Coberco Dairy Foods N.V	Code of Conduct	Engels	9
3.	Douwe Egberts Coffee Treatment & Supply, Joure	Sara Lee/ DE N.V.	Global Business Standards	Engels	24
4.	Postbank N.V., Leeuwarden	ING N.V.	ING Business Principles	Nederlands	4
5.	KPN Telecom, Leeuwarden	KPN N.V.	KPN Bedrijfscode	Nederlands	11
6.	Imperial Tobacco RYO Manufacturing B.V., Joure	Imperial Tobacco Group PLC	Code of Business Conduct	Engels	50
7.	Bentex Nederland B.V., Lemmer	Macintosh Retail Group N.V.	Code of Conduct	Nederlands	21
8.	N.V. Verzekeringsmij Woudsend Ao 1816, Woudsend	Fortis N.V.	Algemene Gedragsregels Fortis	Nederlands	28
9.	Nestlé Nederland B.V., Bolsward	Nestlé Nederland N.V.	Nestlé Corporate Business Principles	Engels	28

In Friesland is een dergelijk onderzoek nog niet eerder verricht.. Wel zijn er in Nederland al diverse onderzoeken verricht omtrent bedrijfscodes, die lieten zien dat van de beursgenoteerde Nederlandse bedrijven zo'n 40% beschikt over een bedrijfscode.



Figuur 1: Bedrijfscodes onder de 50 grootse ondernemingen in Friesland

Welke waarden spelen nu een belangrijke rol in de aanwezige bedrijfscodes? Er kan geconcludeerd worden dat alle bedrijfscodes aandacht besteden aan aspecten van MVO. (zie Tabel 9)

Tabel 9: Overzichtstabel: het totaal aantal MVO-vermeldingen per onderneming

Onderneming	Aantal vermeldingen
Philips	22
FCDF	26
Douwe Egberts	28
Postbank	19
KPN Telecom	32
Imperial Tobacco	18
Bentex	31
Woudsend Verzekeringen	32
Nestlé	33

KPN Telecom, Woudsend Verzekeringen en Nestlé hebben de meeste MVO-aspect vermeldingen (in totaal). Bovenaan staat het personeel; zowel de personeel in het algemeen (2a) als de toegevoegde aspecten over verantwoordelijkheden van werknemers (2b). Verder wordt vooral aan de categorieën klant, maatschappij in het algemeen en milieu aandacht besteedt. De categorieën aandeelhouders, concurrent, leverancier komen weinig aan bod. (zie Tabel 10)

Tabel 10: Overzichtstabel: totale score van een onderneming per categorie

Onderneming/ Categorie	0.Missie	1.Klant	2a.Personeel	3.Aandeelhouders	4.Concurrent	5.Leverancier	6.Mensenrechten	7.Maatschappij	8.Milieu	2b. Verantwoordelijkheden werknemers	Totaal
Philips	1	3	6	0	0	0	0	1	2	9	22
FCDF	1	2	7	0	0	0	2	3	4	7	26
Douwe Egberts	1	5	5	1	1	0	3	3	1	8	28
Postbank	0	4	4	0	0	0	0	2	1	9	19
KPN Telecom	1	6	6	0	1	0	2	4	6	6	32
Imperial Tobacco	1	4	1	0	1	0	3	2	2	4	18
Bentex	1	5	1	0	1	6	3	1	7	6	31
Woudsend Verzekeringen	1	5	6	2	0	0	2	4	2	10	32
Nestlé	1	6	8	1	1	0	3	3	6	4	33
Totaal	8	40	44	4	5	6	18	23	31	62	241

MVO in de krant

Inleiding en doel

In de discussie over MVO wordt transparantie van de onderneming naar buiten toe vaak als cruciaal gezien. De media zijn daarom een stakeholder van bijzonder belang. Zij kunnen enerzijds het bedrijf prikkelen tot transparantie en anderzijds helpen de beschikbare informatie breed bekend te maken.

In dit onderzoek binnen het project maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân is gekeken naar de krant. Er is gekozen voor de Leeuwarder Courant (LC) omdat het de grootste regionale krant in Friesland is. De LC staat bekend als een kwalitatief goede krant. De centrale vraag was:

“Waarom komen Friese bedrijven in de krant en wat is de rol van MVO hierbij?”

Het onderzoek heeft eerst 15 bedrijven uit Friesland geselecteerd op vooral grootte en nieuwsaarde (op basis van een eerste globaal onderzoek van de LC). Vervolgens zijn uit de jaren 1999 en 2000 (de meest recente jaren die ten tijde van het onderzoek volledig beschikbaar waren op microfilm) alle krantenartikelen verzameld waarin deze bedrijven voorkomen. In totaal leverde dit een database op met 665 artikelen. Deze artikelen zijn geanalyseerd op inhoud.

Resultaten

Bij de analyse van de artikelen zijn de volgende zaken geïnventariseerd:

- A. Over welke (onderdelen van de) *bedrijfsdoelstellingen* gaat het krantebericht? De doelstellingen zijn: 0. Financieel; 1. Dagelijkse bedrijfsuitvoering; 2. Reorganisaties; 3. Wet- en regelgeving; 4. Reclame en Pr; 5. Sfeer, incidenteel; 6. Product/branche informatie.
- B. Op welke *stakeholders* heeft het bericht betrekking? De stakeholders zijn in de volgende categorieën onderverdeeld (deze zelfde indeling wordt ook gebruikt in de checklist): 1. Klant; 2. Personeel; 3. Aandeelhouder; 4. Concurrent; 5. Leverancier; 6. Mensenrechten; 7. Maatschappij; 8. Milieu.
- C. Welke *aspecten van MVO* spelen in de berichtgeving een rol. Voor dit gedeelte van het onderzoek is gebruik gemaakt van een bestaande checklist voor het signaleren van MVO-aspecten in jaarverslagen. Deze checklist is goed te gebruiken, maar dan wel met de kanttekening dat bij onderhavige analyse een ruimere interpretatie van de aspecten gehanteerd is dan bij onderzoek van een jaarverslag het geval zou zijn.

*Ad A Resultaten per doelstelling**Tabel 6: Aantal artikelen^x per doelstelling (totaal)*

			<u>Achmea</u>	<u>Atoglas</u>	<u>Batavus</u>	<u>Bentex</u>	<u>Brada's</u>	<u>De Vries Kozijnen</u>	<u>Douwe Egberts</u>	<u>Friese Pers</u>	<u>Friesland Bank</u>	<u>FCDF</u>	<u>FSW</u>	<u>Oraniewoud</u>	<u>Rendac</u>	<u>SCI</u>	<u>Van Nelle Tabak</u>	aantal artikelen waarin doelstelling genoemd wordt
																		totaal:
Doelstellingen:																		
Totaal 0 financieel			10	0	15	6	3	4	6	6	8	19	1	3	3	3	1	88
Totaal 1 reorganisaties			25	1	8	4	2	7	15	7	18	18	11	3	2	27	1	149
Totaal 2 dag. bedrijfsuitv.			13	15	9	3	3	1	9	13	41	83	9	27	7	43	8	284
Totaal 3 wetgeving			4	4	5	0	1	0	0	1	1	12	2	2	7	34	1	74
Totaal 4 reclame			3	0	9	2	0	0	7	7	4	13	0	4	1	3	2	55
Totaal 5 sfeer			6	2	9	2	1	3	24	10	23	64	5	11	1	33	5	199
Totaal 6 product/branche			9	0	10	2	8	1	17	12	13	52	10	6	4	3	10	157
Totaal:			70	22	65	19	18	16	78	56	108	261	38	56	25	146	28	1006

^xOmdat een groot deel van de artikelen meer dan één doelstelling betrof, overtreft het totaal aantal artikelen het aantal in de database van 665.

In Tabel 6 wordt een overzicht van het totaal aantal artikelen per doelstelling weergegeven. De doelstelling die verreweg het meeste voorkomt is doelstelling 2, dagelijkse bedrijfsuitvoering. Hierover is dan ook het meeste vertellen en dit zal de lezers ook het meeste interesseren; waar is dat bedrijf hier om de hoek nou eigenlijk mee bezig? Ook bij de gecombineerde doelstellingen komt deze het meest frequent voor. Doelstelling 5, sfeer en incidenteel, is *an sich* een heel brede categorie, hierin zijn een heleboel artikelen te plaatsen. Vooral opiniestukken (o.a. bij FCDF en DE; respectievelijk veel in het nieuws en hier is altijd wel iets leuks over te melden) en het sfeerbepalende artikel onder aan het Economiekatern zorgen voor het grote aandeel van deze doelstelling. Deze doelstelling komt ook in combinatie veel voor, in relatie met een tweede doelstelling die dan meestal dient om aan te geven wat het onderwerp is dat geraakt wordt in het artikel.

Ad B Resultaten per stakeholder

In Tabel 7 worden de uitkomsten per *stakeholder* (totaal aantal artikelen^x) weergegeven.

Tabel 7: Aantal artikelen per stakeholder (totaal)

			Achmea	Atoglas	Batavus	Bentex	Brada's	De Vries Kozijnen	Douwe Egberts	Friese Pers	Friesland Bank	FCDF	FSW	Oraniewoud	Rendac	SCI	Van Nelle Tabak	aantal artikelen waarin stakeholder genoemd wordt
																		totaal:
Stakeholders:																		
Totaal 1 klant			5	1	12	0	2	1	14	4	24	23	0	16	1	1	2	106
Totaal 2 personeel			10	0	8	1	0	2	9	1	7	28	4	4	1	31	5	111
Totaal 3 aandeelhouder			17	2	15	6	0	5	13	11	14	24	9	6	0	1	1	124
Totaal 4 concurrent			8	0	9	1	3	0	2	5	2	24	12	3	0	1	2	72
Totaal 5 leverancier			0	0	2	0	4	0	4	0	1	39	0	0	0	1	0	51
Totaal 6 mensenrechten			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal 7 maatschappij			19	16	21	6	5	7	38	28	55	95	12	22	5	84	6	419
Totaal 8 milieu			0	5	1	0	0	0	2	1	2	13	1	3	3	0	0	31
Totaal:			59	24	68	14	14	15	82	50	105	246	38	54	10	119	16	914

^xOmdat een groot deel van de artikelen meer dan één doelstelling betrof, overtreft het totaal aantal artikelen het aantal in de database van 665.

Overweldigend eerste met bijna de helft van het totaal aan gevonden doelstellingen is *stakeholder* 7, maatschappij. Ook bij de combinaties van *stakeholders* komen eigenlijk alleen de combinaties met *stakeholder* 7 veel voor. De oorzaak hiervan is deels te vinden in het hoofddoel van een krant: de lezers, c.q. de maatschappij, op de hoogte te brengen van wat er gebeurt in de wereld. Wat ook opviel was dat veel artikelen gingen over discussies met omwonenden, de gemeenteraad e.d.. Er wordt dus niet alleen vóór de maatschappij geschreven maar ook óver de maatschappij.

Opvallend vanuit een MVO perspectief is het feit dat *stakeholders* mensenrechten (6), en milieu (8), niet of nauwelijks voorkomen in het geheel. Blijkbaar is in Friesland in 1999 en 2000 over of voor die *stakeholders* niet veel te vertellen geweest, terwijl dat eigenlijk wel verwacht had kunnen worden. Mond- en klauwzeer, BSE, tropisch hardhout, kledingindustrie in lagelonenlanden, het zijn allemaal onderwerpen die in die jaren spelen en die een relatie hebben met de onderzochte bedrijven. Blijkbaar zijn deze onderwerpen echter niet van toepassing op de onderzochte bedrijven, of misschien zijn ze niet interessant genoeg vergeleken met andere te behandelen onderwerpen.

De reden voor het verschijnen van de aandeelhouder (*stakeholder* 3) in de middenmoot ligt in het feit dat het uitbrengen van jaar-, halfjaar- of kwartaalcijfers bijna altijd reden is om een berichtje in de krant te plaatsen. Vaak zijn dit berichten van maximaal 6 regels waarin kort even de cijfers genoemd worden. Dit is informatie die vooral naar de aandeelhouder gericht is.

Ad C Resultaten Aspecten van MVO

De artikelen zijn met behulp van een checklist geanalyseerd op het aantal vermeldingen van aspecten van MVO. In totaal zijn 583 vermelde aspecten gevonden. De meeste vermeldingen

(170) werden gevonden in de groep personeel, gevolgd door klant (136) en maatschappij (115).

Hieronder geven wij van de aangetroffen MVO aspecten een “Top Tien”, qua aantallen vermeldingen:

1. positieve opstelling ten opzichte van overleg met vakbonden en ondernemingsraad (2i; 48)
2. aandacht besteden aan productkwaliteit (1c; 47)
3. besef tonen van maatschappelijke verantwoordelijkheid (7e; 40)
4. de waarde van personeel erkennen (2j; 33)
5. het belang inzien van eerlijke en gunstige leveringsvoorwaarden en/of erkenning als “goede” handelspartner door derden (1e; 29)
6. openstaan voor wensen van en communicatie met de klant en hieraan gehoor geven (1g; 27)
7. aandacht besteden aan beloningsstructuur (2c; 26)
8. bereidheid tot samenwerking wanneer dat voordelen voor de maatschappij kan opleveren (4a; 25)
9. open staan voor communicatie / luisteren naar pressiegroepen / actiegroepen / *stakeholders* (extern) (7d;24)
10. aangeven dat eerlijke informatieverstrekking over product en bedrijf belangrijk is (7c; 23)

In meer detail zijn de belangrijkste overige conclusies:

- de categorie mensenrechten kreeg in totaal maar 1 vermelding (in negatieve zin, voor FCDF).
- De categorie milieu kreeg wel wat meer aandacht, maar over het geheel gezien voor 15 bedrijven toch ook zeer beperkt (52 vermeldingen; milieuvriendelijk produceren (8a - 17 keer; 8f 10 keer).
- de combinaties sfeer-maatschappij en financieel-aandeelhouder komen het meeste voor;
- in het algemeen zijn er meer positieve vermeldingen dan negatieve;
- trend is echter dat MVO-aspecten die negatief in het nieuws komen (vaak grond voor een exclusief artikel (kunnen) zijn, terwijl positieve vermeldingen slechts een kleine vermelding in een artikel krijgen;
- het meest in het nieuws zijn betekende ook absoluut gezien de meeste MVO-vermeldingen voor dat bedrijf, maar de relatieve percentages gingen wel achteruit;

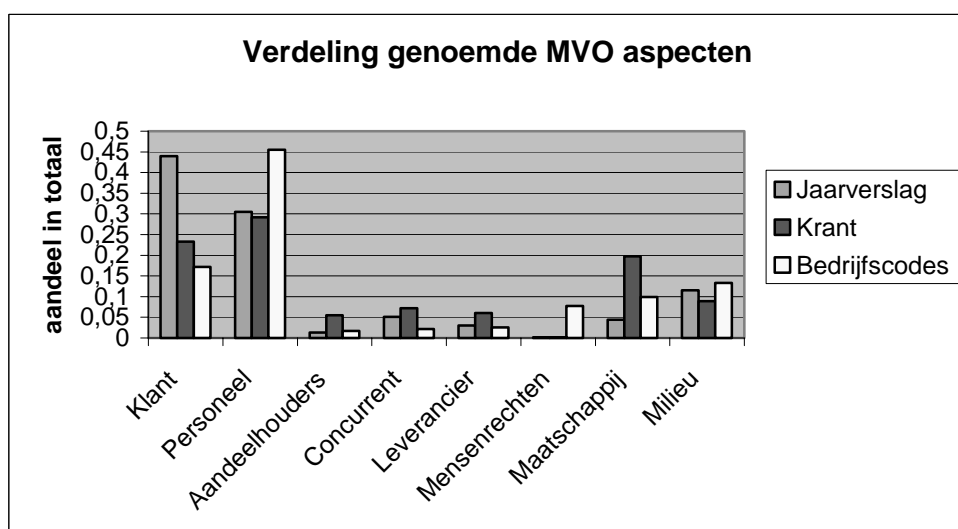
In het algemeen kan worden vastgesteld dat MVO nog niet echt een belangrijk onderwerp van gesprek of discussie in de krant is, al is het ook niet geheel afwezig. De krantlezer krijgt slechts een fragmentarisch beeld van wat bedrijven (al dan niet) doen op MVO-gebied.

Algemene Conclusie project Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân

*Renate Bieleman, Leon Boerboom, Michiel Nijboer, Jacob de Vries en
drs. Frans J. Sijtsma (redactie)*

Nu wij de belangrijkste uitkomsten van de vier onderzoeksperspectieven hebben besproken kunnen we proberen een totaal overzicht te geven.

Uit de vier verschillende onderzoeken lijkt het volgende samenvattende beeld te ontstaan. Voor wat betreft MVO blijft het Friese bedrijfsleven “dicht bij huis”. Maatschappelijk verantwoord zaken doen gaat vooral over klanten en personeel. Daarnaast is er wel enige aandacht voor milieu en de locale omgeving. (zie ook figuur 2)



Figuur 2: Overzicht van MVO- aspecten in drie verschillende onderzoeksperspectieven

In het algemeen wordt de “tucht van de markt” sterk gevoeld (behoud van winstgevendheid en continuïteit temidden van de concurrentie) en dit wordt ook als belemmering gezien om “meer” te doen: bijv. meer offensieve milieuvriendelijke productontwikkeling, of meer aandacht voor mensenrechten en slechte sociale omstandigheden wereldwijd. In lijn daarmee is er ook weinig initiatief en weinig animo voor meer intensieve of strategische betrokkenheid van bredere groepen stakeholders.

Publicaties⁵

- EC 96 E. Beumers, *Beslissende (f)actoren voor hennepsteelt, onderzoek naar het achterwege blijven van hennepsteelt voor de papierindustrie in de Veenkoloniën*, 1997.
- EC 98-I K.J. Driessen, *Internationale uitbesteding door de KLM*, 1997.
- EC 98-II A.M.S. den Ouden, H.B.G. Gelling, *Economische betekenis van een groeiend Schiphol voor bedrijven*, 1997.
- EC 99 M.B.W. Hazewinkel, R.T. Postma, *Financiering monumentenzorg, onderhoud versus restauratie*, 1997.
- EC 100 R. Enting, *Subsidieverdeling voor het stads- en streekvervoer: doelstellingsbewust?*, 1997.
- EC 101 R. Schultink, *Lokale Agenda 21, beleid en indicatoren voor duurzaamheid*, 1997.
- EC 102 drs. F.J. Sijtsma, drs. D. Strijker, M.L.A.W. Hoefsloot, *Duurzame ontwikkeling in het Waddengebied, een methode voor het afwegen van economie, natuur, milieu en landschap*, 1998.
- EC 103 drs. M.J.H. van Onna, *Kwaliteitsmeting in de economische wetenschap, een goede econoom is meer dan een goede onderzoeker*, 1998.
- EC 104 A. Heine, M. Maatman, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen, een analyse van de jaarverslagen van de 25 grootste Nederlandse ondernemingen*, 1998.
- EC 105 R. Hilgenga, *Kennisvergroting in het Roemeense midden- en kleinbedrijf, de rol van de ontwikkelingsprogramma's van de Europese Unie*, 1998.
- EC 105 ing. K. Bettels, drs. F.J. Sijtsma, *Het Emssperrwerk, een evaluatie op duurzaamheid van een waterkering in de Ems*, 1998.
- EC 107 J.W. Boven, *Markt voor natuurvoeding: een supermarkt, de toekomstige ontwikkeling van het netwerk van biologische voedingsmiddelen*, 1998.
- EC 108 J. Idema, *Stock Markets in Transition Economies, the case of the Tallinn stock exchange, Estonia*, 1998.
- EC 109 P.A.M. Lohle, *Arbeidspool, een (arbeidsmarkt)instrument om flexibiliteit en bestaande zekerheid te combineren*, 1999.
- EC 110 A.P. Postma, drs. F.J. Sijtsma, drs. T.M. Stelder en drs. D. Strijker, *De concurrentiekracht van Weststellingwerf, een economisch-ruimtelijk perspectief*, 1999.
- EC 111 R. de Veer, *Bank stability in transition economics, case study Estonia*, 1999.
- EC 112 R.J. Suhlman, m.m.v. drs. F.J. Sijtsma, *Financiering van monumentale kerken – Verkenning van de effecten van overheidsbeleid*, 1999.
- EC 113 H. Dijk, *Ware Woorden of Schone Schijn? – De betrouwbaarheid van uitspraken over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, 1999.
- EC 114 W. Dijkstra, *Water zonder grenzen, internationalisering van de Nederlandse watersector*, 1999.
- EC 115 R.P. Brouwer en O.P. Smid, *Magnesiumproductie in de Eemsmond, vorming van clusters van bedrijvigheid rondom magnesiumproductie*, 1999.
- EC 116 A.P. Postma, *Ecologische voetafdruk, betekenis en bruikbaarheid*, 2000.
- EC 117 G. Ypma, *Een onderzoek naar streekgebonden producten in het Waddengebied*, 2001.
- EC 118 G. Molema en P. Olthof, *Vermarkting van dorplandschappen*, 2001.
- EC 119 D. de Jong, *Verstand van Zaken? - Over wetenschap, waarheid en verwaring*, 2001.
- EC 120 E. Bruning, S.Jansen, M. Kasper, drs. E. Kamphuis (red.), *Formule Trendbreuk voor EKO-verkoop: Trendy of Trend?*, 2001.
- EC 121 M. Broekhof, *Transparency in the pharmaceutical industry - a cost accounting approach to the prices of drugs*, 2002.
- EC 122 E. Kamphuis, *Organic Flower Bulbs from Holland, Outlook for the French Market*, 2002.
- EC 123 B. Hilbrands, J. van Veen, drs. E. Kamphuis (red.), *Gastouder gezocht! Strategieën voor kleinschalige en flexibele kinderopvang*, 2002.

⁵ Publicaties in de reeks Publicaties van de Wetenschapswinkel voor Economie hebben een EC nummer, krijgen een ISBN nummer en worden uitgebracht op klein formaat, gebonden.

Publicaties uitgebracht in de werkdokumentens reeks hebben een WD nummer, krijgen geen ISBN nummer en worden uitgebracht op A4 formaat met een metalen ringband.

- EC 124 A.W. Brouwer, D. Dijkema, *Microfinance Dilemma: The Case of Bandung, Indonesia*, 2002.
- EC 125 D. Kuipers, *Bouwen aan duurzaamheid, een onderzoek onder Nederlandse gemeenten naar de invoering van de statiegeldregeling voor het stimuleren van duurzaam bouwen op vrije kavels*, 2002.
- EC 126 drs. F.J. Sijtsma, drs. P. Hogendoorn, drs. G. J. Hoogstra, drs. C.-J. Pen, prof. dr. P.H. Pellenbarg m.m.v. Sytse Duiverman, *Uitgifte van bedrijventerreinen op het Friese platteland*, 2002.
- EC 127 Rinze Anne van der Sluis, *Tussen Mens en Machine, Over de toegankelijkheid van het betalingsverkeer in relatie tot ouderen*, 2002.
- EC 128 Michiel Nijboer, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Omgaan met stakeholders in theorie en praktijk*, 2002.
- EC 129 Leon Boerboom, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Een analyse van de jaarverslagen van 16 grote Friese bedrijven*, 2002.
- EC 131 Renate Bieleman, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Een analyse van de berichtgeving over bedrijven in de krant*, 2002.

Werkdocumenten

- WD 2000-1 drs. Frans J. Sijtsma, Prof. dr. P.H. Pellenbarg en drs. K.G. Lugtenborg, *Naar een goed besluit over vier Friese musea*, 2000.
- WD 2000-2 drs. Elise Kamphuis (red.), *Komt EKO van de grond?, De verwerkingscapaciteit van biologische producten in Noord Nederland*, 2000.
- WD 2000-3 dr. D. Strijker, Prof. dr. D.-J.F. Kamann, drs. F.J. Sijtsma, *Bioraffinage in Noord-Nederland*, 2000.
- WD 2001-1 U. Futh, drs. F.J. Sijtsma, *Nieuwe kansen voor de Nijkans. Mogelijkheden voor kuuroord spin-off bij de ontwikkeling van het bedrijfsterrein de Nijkans in Nieuweschans*, 2001.
- WD 2001-3 H. Tschochohei, *Do people in developing countries have limited access to essential drugs? The pattern of global supply of pharmaceuticals*, 2001.
- WD 2001-4 C. Boersma, *Economic issues of antimalarial diagnostics and therapeutics in sub-Saharan Africa*, 2001.
- WD 2002-1 drs. F.J. Sijtsma, M. Broekhof, Prof. dr. J. van Dijk, drs. G.J. Hoogstra, *IKO en PRIKK: Stimulans voor economische activiteit op het Fries-Groningse platteland? Een evaluerend onderzoek naar de IKO en PRIKK regelingen voor investeringen van het kleinbedrijf*, 2002.
- WD 2002-2 drs. F.J. Sijtsma, drs. P. Hogendoorn, drs. G. J. Hoogstra, drs. C.-J. Pen, prof. dr. P.H. Pellenbarg m.m.v. Sytse Duiverman, *Bijlagenrapport bij Uitgifte van bedrijventerreinen op het Friese platteland*, 2002.
- WD 2002-3 Bauke Visser, *Bedrijventerreinen tussen droom en daad: Symbioses en utility sharing. Samenwerkingsverbanden op bedrijventerreinen vanuit een bedrijfskundig perspectief*, 2002.
- WD 2002-4 Renate Bieleman, Leon Boerboom, Michiel Nijboer, Jacob de Vries en drs. Frans J. Sijtsma (redactie), *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân, Samenvatting*, 2002.